você RH

IA TAMBÉM É COACH
Tecnologia já ajuda a lidar com dilemas do trabalho. *P. 38*

SENTA DIREITO, MENINO!
Ergonomia: como evitar dores na coluna e nos braços. *P. 52*

TASK MASKING
As táticas de líderes que fingem produtividade. *P. 46*

BURNOUT NO RH

Oito em cada dez profissionais de recursos humanos estão por um fio: o esgotamento atingiu o setor, que cresce em responsabilidades – justamente, o que mais fala de saúde mental. Entenda os riscos dessa síndrome para a empresa e para os colaboradores. *P. 26*

ines249

Em um mundo de vagas virtuais, o Espro conta com talentos reais.

Vinícius Braga
Jovem Embaixador Espro*

* Embaixadores Espro é uma iniciativa que anualmente identifica, reconhece e premia 0,2% dos jovens que mais se destacam em todo o Brasil.

ines249

Sua empresa pode ser a conexão que transforma o potencial desses jovens em talento para o mercado.

Enquanto a inteligência artificial analisa currículos e os algoritmos decidem contratações, milhões de jovens ainda enfrentam a falta de oportunidades para ingressar no mercado de trabalho.

É por isso que o Espro está mudando esse cenário com programas que ampliam oportunidades reais para quem mais precisa. Os resultados?

- **80%** dos jovens que passaram pelo nosso programa de aprendizagem estão empregados
- **74%** dos jovens em alta vulnerabilidade estavam empregados após um ano do término do programa de aprendizagem
- **73%** continuam estudando
- **58%** estão cursando o ensino superior
- **30%** foram efetivados na mesma empresa onde iniciaram

Dados referentes à pesquisa de empregabilidade realizada pelo Espro em 2024 com 1.810 ex-jovens aprendizes.

Aqui, os jovens têm até 4x mais chances de conciliar estudo e trabalho - e a sua empresa conta com profissionais diversos e preparados para o mercado de trabalho.

Pra gente, inclusão não é privilégio. É direito de quem carrega o futuro nas mãos.
Escaneie o QR Code e saiba mais.

espro educa transforma inclui

ines249

COM LETRAMENTO DIGITAL JOVENS APRENDIZES CONQUISTAM *ESPAÇOS NO MERCADO*

O apoio de parceiros estratégicos do terceiro setor contribui para as empresas apoiarem o aprendizado e a inserção de adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade

Metade das empresas do Brasil já utiliza inteligência artificial (IA) para atividades pontuais do dia a dia, de acordo com o levantamento mais recente realizado pelo Great Place to Work (GPTW). Um ano antes, eram 40% do total. Sinal de que existe uma tendência de aumento no uso da tecnologia, esforço que demanda uma curva acelerada de aprendizado – inclusive para agregar novas rotinas em que a inovação é aplicada.

Nativas e digitais, as novas gerações podem contribuir nesse processo. Mas o mesmo estudo aponta para um aspecto relevante: 55% dos entrevistados dizem enfrentar dificuldades em lidar com expectativas das diferentes gerações dentro da organização, especialmente a geração Z, nascida entre metade dos anos 1990 e o começo da década passada.

Esse desafio representa, na verdade, uma grande oportunidade: a de captar e reter talentos da geração que cresceu imersa no ambiente digital. Especialmente aqueles que nasceram e vivem em comunidades vulneráveis, com menor acesso à tecnologia durante a infância, mas uma vasta capacidade de aprendizado, resiliência e adaptação, com uma visão relevante para as expectativas dos públicos mais diversos.

ines249

Apoio para a formação

Em outras palavras, diante de um mercado de trabalho cada vez mais impactado pela tecnologia, contribuir para o letramento digital gera amplos benefícios para a empresa e para a sociedade. Foi o que identificou a companhia global de armazenagem e distribuição DHL Supply Chain, que conta com cerca de 10 000 colaboradores e aproximadamente 600 aprendizes distribuídos pelo Brasil e encontrou no Espro um parceiro habilitado para auxiliar na contratação e formação da nova geração.

"O Programa Jovem Aprendiz tem um papel fundamental na DHL, pois contribui diretamente para o desenvolvimento de talentos que serão essenciais para o futuro e crescimento da companhia. Hoje, temos jovens aprendizes espalhados por todo o Brasil", afirma Rodrigo Viscardi, vice-presidente de recursos humanos da DHL Supply Chain.

"Não exigimos qualificações técnicas dos aprendizes, e sim buscamos perfis com comportamentos alinhados aos nossos valores. A maioria dos participantes do programa vem de contextos de baixa renda e situações familiares desafiadoras. Nosso objetivo é formar não apenas profissionais, mas também pessoas", ele complementa.

Busca por talentos

O Espro é uma plataforma completa de soluções para o RH das empresas, com programas de aprendizagem profissional, estágio e vagas de entrada. Também oferece elaboração e implementação de programas de impacto social para as políticas de responsabilidade ambiental, social e corporativa (ESG) das empresas, inclusive focadas em tecnologia, contribuindo para a responsabilidade corporativa e redução das desigualdades do país.

A expertise do Espro na formação da nova geração é altamente relevante, especialmente quando se observa que, de acordo com uma pesquisa da Universidade Stanford, o uso de IA por empresas globais saltou de 55% para 78% em um único ano, com o Brasil em segundo lugar, em 2024, entre os países com as maiores taxas relativas de contratação de IA em comparação com o ano anterior, atrás apenas da Índia.

> **"NOSSO OBJETIVO É FORMAR NÃO APENAS PROFISSIONAIS, MAS TAMBÉM PESSOAS"**

O impacto dessas soluções automatizadas vai muito além dos setores de tecnologia, abrangendo atendimento, análise de dados, automação de processos e suporte técnico. Não surpreende, aliás, que 73% dos profissionais de RH e atração de talentos acreditem que a IA mudará a forma com que as empresas contratam, segundo um relatório global do LinkedIn.

Apoio para a formação

Nesse contexto, o Espro apoia o desenvolvimento de competências e habilidades em adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social para que eles consigam ingressar e se destacar em um mercado de trabalho cada vez mais impactado pela tecnologia.

O letramento digital é um dos pilares dos programas e projetos do Espro. A familiarização com os principais programas de produtividade em escritório, bem como com recursos como trabalho em nuvem e videochamadas, faz parte dos conteúdos compartilhados no Programa de Aprendizagem Profissional e nos cursos gratuitos de capacitação do projeto de Formação para o Mundo do Trabalho, abertos a jovens a partir de 14 anos de idade.

"A parceria com o Espro é fundamental para chegarmos a locais aonde o nosso time de seleção teria dificuldade de acesso. O Espro está mais próximo das comunidades e conhece a realidade de muitos jovens que, sem esse apoio, talvez não chegassem até nós. Essa atuação faz toda a diferença para alcançarmos perfis que realmente têm suas vidas transformadas pelo programa", diz Viscardi.

"É importante oferecer a esses jovens oportunidades reais de mudança de vida. Nosso foco é contribuir com formação, visibilidade e chances de crescimento", complementa o executivo. "Muitos deles são contratados pela própria DHL ao fim do programa, o que representa um ganho para os jovens e para a companhia."

ines249

Collab

bendizê + sólides

Moda e propósito para quem valoriza pessoas

A **Sólides**, líder em Gestão de Pessoas, e a **Bendizê**, com sua essência mineira, apresentam uma coleção que celebra identidade, cultura e propósito.

Vista a paixão por RH e inspire a transformação em cada detalhe!

Acesse o QR Code e descubra a coleção exclusiva:

ines249

Mães e RH: o descuido com quem cuida

UMA PESQUISA DA FIOCRUZ e da UFMG com 10 mil mulheres, em 2021, auge da pandemia, revelou que quase metade (47%) estava com exaustão emocional e estafa crônica. Muitas relataram a sensação de atuar em dois turnos simultâneos, tentando conciliar o trabalho com os cuidados de casa. E que cuidados... 65% disseram que suas responsabilidades com os filhos aumentaram de forma brutal, especialmente devido ao fechamento de escolas e creches.

Outro estudo, da instituição de cuidado e educação Bright Horizons (EUA), apontou que 69% das mães trabalhadoras disseram que o peso da parentalidade recai sobre elas, mesmo em lares com divisão "teoricamente igualitária". Sim, ainda que com parceiros participativos, mulheres assumem o papel de "gerente do lar". Quando não estão no meio das tarefas com os filhos, permanecem mentalmente ocupadas... com a data da próxima vacina, do pediatra, com o estoque de fraldas, com o presente para o coleguinha de classe.

Essas queixas de sobrecarga mental se justificam conforme mais mulheres entram no mercado de trabalho e assumem cargos de liderança. E o peso extra durante a pandemia é um elo perfeito com o que tem esgotado, física e mentalmente, profissionais de RH.

Com o vaivém do modelo de trabalho – presencial para home office; home office de volta para o escritório, ou para um modelo híbrido –, as lideranças nunca precisaram tanto de uma área de gente que se envolvesse na estratégia do negócio.

A pandemia também fez com que a área se tornasse responsável por estratégias para cuidar da saúde emocional dos colaboradores – o que exige conhecimento psicológico, ações preventivas, apoio aos líderes e atuação em crises.

Sim, é muito bom ser reconhecido como estratégico para a empresa. Mas – pergunte para as mães executivas – a que custo deve vir essa valorização?

Essa ampliação de escopo – que ainda envolve gestão da cultura organizacional, liderança em diversidade e inclusão, transformação digital – trouxe um aumento tsunâmico no volume e na complexidade do trabalho.

Assim, o RH – que cuida de todo mundo – muitas vezes não encontra espaço nem apoio para cuidar de si. O burnout na área era uma bomba-relógio previsível, e está explodindo na cara de muitas empresas. Que mais líderes tenham consciência desse risco, e atuem rapidamente. Ou vão perder parceiros valiosos – por falência múltipla de energia.

ALEXANDRE CARVALHO
EDITOR-CHEFE

ines249

VOCÊRH

ÀS SUAS ORDENS

VENDAS ASSINATURAS
www.assineabril.com.br

VENDAS CORPORATIVAS E VENDAS EM LOTE:
assinaturacorporativa@abril.com.br

ATENDIMENTO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES:
minhaabril.com.br

WhatsApp: (11) 3584-9200
Telefones: SAC (11) 3584-9200
Renovação 0800-7752112
De segunda a sexta-feira, das 9h às 17h30
atendimento@abril.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES
Todo acervo publicado de Você RH está no App Você RH. Baixe aqui

Apple Google

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para: licenciamentodeconteudo@abril.com.br

LICENCIAMENTO DE MARCA
Para inserir as marcas do Grupo Abril em produtos e negócios, envie um e-mail para: licenciamento@abril.com.br

PARA ANUNCIAR NO ESPAÇO DIGITAL E IMPRESSO
publicidade@abril.com.br

TRABALHE CONOSCO
https://talentosabril.vagas.solides.com.br

EDITORA Abril
Fundada em 1950

Publisher: Fábio Carvalho
Ceo: Mauricio Lima

VOCÊRH

Editor-chefe: Alexandre Carvalho
Diretora de arte: Juliana Krauss
Repórter: Luisa Costa **Designer:** Camila Leite
Estagiária: Rafaela Reis (arte)
Colaboradores: Anderson C.S. de Faria (produção gráfica), Bianca Albert (revisão), Sofia Kercher e Leonardo Caparroz (texto)

www.vocerh.abril.com.br/
www.youtube.com/@RevistaVOCERH
Instagram: @revistavocerh
X: @RevistaVoceRH
www.linkedin.com/company/vocerh/

VP DE PUBLISHING (CPO) Andrea Abelleira, DIRETOR DE TECNOLOGIA Filipe Gomes, DIRETOR DE DISTRIBUIÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS Erik Carvalho, DIRETOR DE PUBLICIDADE Ciro Hashimoto, DIRETOR DE ASSINATURAS Alberto Pirro GERENTE EXECUTIVA DE PROJETOS ESPECIAIS Juliana Caldas

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA
Av. Alcides Sangirardi, 301, Usina São Paulo – Espaço C, Cidade Jardim, São Paulo/SP, CEP 05672-015

VOCÊ RH 99 (ISSN 244709500), ano 18, nº 4, é uma publicação bimestral da Editora Abril.
VOCÊ RH não admite publicidade redacional.

IMPRESSA NA PLURAL INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA:
Av. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 700, Tamboré, CEP 06543-001, Santana de Parnaíba, SP

GoRead

GRUPO Abril
www.grupoabril.com.br

ines249

SUMÁRIO

ILUSTRAÇÃO DA CAPA: HENRIQUE PETRUS

ED. 99 - AGOSTO / SETEMBRO 2025

68% dos brasileiros sentem dores físicas, principalmente na coluna, devido à rotina de trabalho. P. 52

SEÇÕES

7 | CARTA AO LEITOR
A exaustiva tarefa do cuidado.

10 | NOTAS
Anunciamos o prêmio RH do Ano.

14 | MACRO
Está na hora de o RH se valer da expertise de outras áreas. Entenda como.

18 | PROFISSÕES
Saiba o que faz um gerente de hotelaria.

20 | CIÊNCIA & GESTÃO
Times bem-construídos melhoram performances individuais.

22 | OLHAR DO PRESIDENTE
André Turquetto, presidente da Veloe.

58 | ENTREVISTA
Valéria Balasteguim, VP de RH da Electrolux, fala de suas estratégias para importar a cultura sueca para o Brasil.

62 | NA ESTANTE
As dicas de uma psicóloga para fortalecer a autoconfiança.

66 | NA REAL
Como a desigualdade de gênero se manifesta nas pretensões salariais.

MATÉRIAS

26 | UM SETOR DOENTE
80% dos funcionários do RH se sentem sobrecarregados. E especialistas alertam: deixar o burnout se instalar na área significa comprometer o futuro de toda a organização.

38 | MEU AMIGO ROBÔ
Ferramentas de inteligência artificial já dão pitacos sobre a rotina e os dilemas profissionais. Usá-las, porém, demanda senso crítico. E não substitui os coaches humanos.

46 | TEATRO CORPORATIVO
Fingir produtividade é uma prática comum entre as lideranças. E nociva ao escritório: prejudica o engajamento e pode aumentar a rotatividade. Saiba como cortar o mal pela raiz.

52 | SOS COLUNA
Caprichar na ergonomia melhora a saúde e a performance. Veja um guia de como fazê-lo no seu espaço de trabalho. E saiba como o RH pode ajudar.

FOTO EDUARDO DULLA

ines249

POR: ALEXANDRE CARVALHO

O MAIOR RECONHECIMENTO PARA OS MELHORES DO RH

FOTOS: GETTY IMAGES

ines249

No dia 30 de junho, a *Você RH* lançou o prêmio RH do Ano: uma iniciativa para congratular os líderes do setor que mais têm feito a diferença na gestão de pessoas, realizando um trabalho inovador e estratégico, que traz benefícios aos colaboradores, aos negócios e à sociedade.

O prêmio tem correalização do Great Place To Work (GPTW), a maior autoridade do mundo corporativo quando o assunto é cultura organizacional, e da EXEC, a principal consultoria brasileira em capital humano.

Podem participar líderes de recursos humanos que tenham, no mínimo, sete anos de experiência na função – não necessariamente na mesma companhia – e que trabalhem em organizações com pelo menos 500 funcionários.

Para se inscreverem, os RHs devem preencher um formulário no site **https://premiorhdoano.com.br/** até o dia 15 de agosto, enviando um case que seja resultado de uma prática desenvolvida pelo RH de sua empresa – e que ilustre seu trabalho exemplar, impactando tanto pessoas quanto negócios.

Um evento de premiação acontecerá no início de dezembro, na cidade de São Paulo (em data e local que ainda serão divulgados). Os profissionais reconhecidos pelo comitê de avaliação serão destaque em uma edição especial da *Você RH* e também aparecerão nos canais digitais da revista.

Categorias da premiação

O RH do Ano vai reconhecer 24 líderes extraordinários do setor de gestão de pessoas com ouro, prata e bronze em oito categorias que representam bem as atividades e os valores da área, distribuídas em três pilares, além de duas categorias especiais.

Os três pilares são os seguintes:

- **Melhor para as pessoas.**
- **Melhor para os negócios.**
- **Melhor para a sociedade.**

Além dessas categorias, o prêmio RH do Ano vai reconhecer profissionais em outras duas instâncias:

- **Pioneirismo em RH:** um comitê formado por *Você RH*, GPTW e EXEC irá escolher projetos e práticas que redefiniram a gestão de pessoas no último ano.

OS PROFISSIONAIS ESCOLHIDOS PELO COMITÊ DE AVALIAÇÃO TAMBÉM SERÃO DESTAQUE EM UMA EDIÇÃO ESPECIAL DA *VOCÊ RH*.

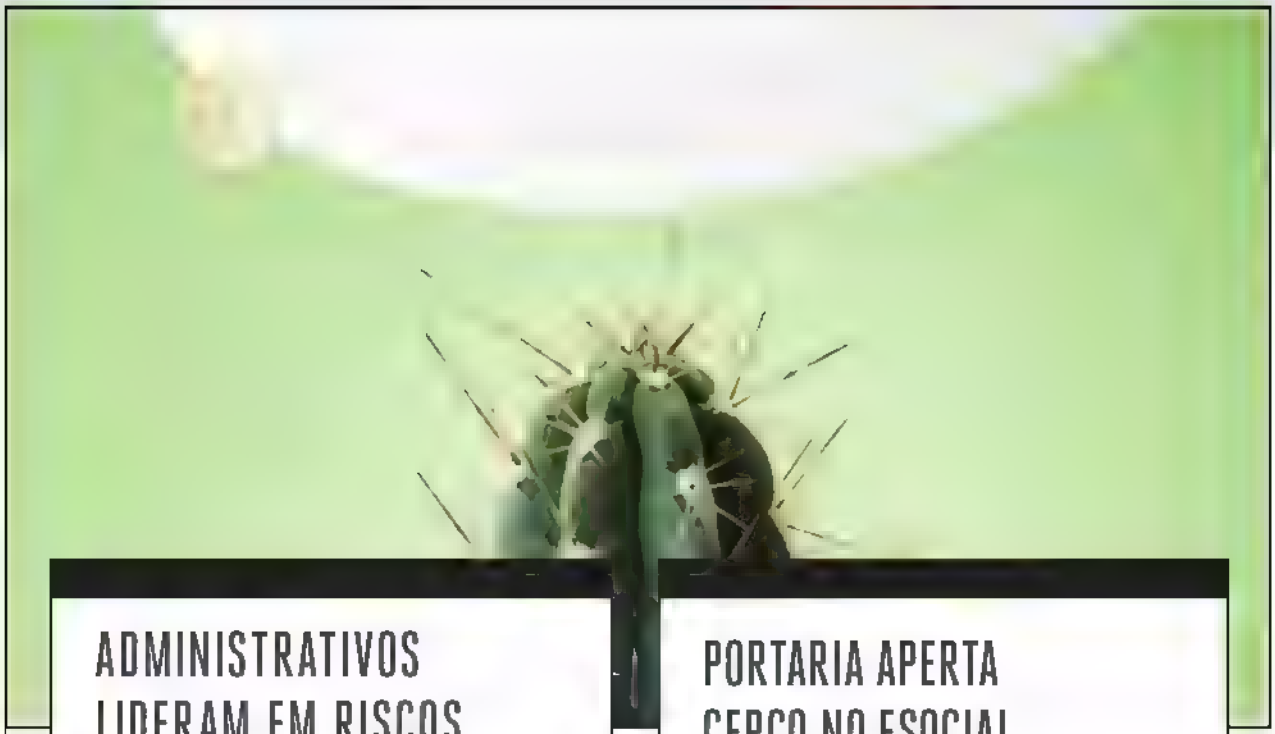
- **Profissional de RH do Ano:** uma premiação especial para apontar o líder que mais se destacou no setor no período avaliado. O executivo será um dos premiados com ouro em alguma das categorias.

O case deve ter sido implementado dentro do período de março de 2023 a março de 2025, e realizado em território brasileiro. Cada participante pode inscrever um projeto por categoria, ou seja, um total de nove cases desde que sejam diferentes.

Inscreva-se e mostre ao mercado quão revolucionário o RH pode ser para transformar a vida das pessoas e a trajetória das empresas.

Veja mais detalhes e inscreva-se no site **https://premiorhdoano.com.br/**. Boa sorte! ●

ines249



ADMINISTRATIVOS LIDERAM EM RISCOS PSICOSSOCIAIS

Profissionais da área administrativa são os mais expostos a riscos psicossociais nas empresas brasileiras, segundo levantamento da Mapa HDS com 768 trabalhadores entre março de 2023 e agosto de 2024. O grupo registrou os maiores índices de ansiedade (41,24%), estresse (27,11%) e sintomas depressivos (18,46%), além da pior qualidade do sono e maior percepção de assédio (11,54%).

A sobrecarga está ligada à multiplicidade de tarefas, baixa previsibilidade e pouca autonomia. "Mesmo fora da liderança, esse grupo acumula exigências e se torna vulnerável", afirma Nayara Teixeira, diretora da Mapa HDS.

Gestores apresentaram melhor equilíbrio emocional e menor percepção de assédio. Já os operacionais tiveram os menores índices de estresse e depressão, mas atenção limitada ao autocuidado emocional.

O estudo reforça que os riscos variam por função. A Mapa HDS defende políticas específicas, e vê na atualização da NR-1 uma oportunidade para avanços na saúde mental corporativa. ●

PORTARIA APERTA CERCO NO ESOCIAL

A Portaria MTE 1.131/25, publicada em 3 de julho, torna mais duras as multas aplicadas via eSocial. A partir de agora, qualquer atraso ou erro no envio de dados trabalhistas ou de Saúde e Segurança do Trabalho gera penalidades de R$ 443,97 a R$ 44.396,84, acrescidas de R$ 104,31 por trabalhador afetado; reincidência ou desacato elevam os valores.

A norma concede apenas uma transição: fatos geradores entre 1º/1/2020 e 3/7/2025 terão desconto automático de 40%, mesmo que já haja autos em fase administrativa.

"Quem falhar pagará caro", alerta Dr. Renan Parva Moreno, diretor da Trabt. Ele recomenda: 1) auditar os arquivos enviados ao eSocial; 2) aproveitar o desconto retroativo para limpar pendências; 3) treinar equipes e fornecedores.

A pressão vem em boa hora: em 2024 o Brasil registrou 724.228 acidentes de trabalho, segundo o MTE/eSocial – 61,1% resultaram em afastamentos de até 15 dias.

Especialistas sugerem reforçar a governança de dados, digitalizar laudos e, quando necessário, buscar consultoria em SST. ●

nes249

leader shift

O Maior Evento de Liderança e Gestão de Pessoas do Brasil.

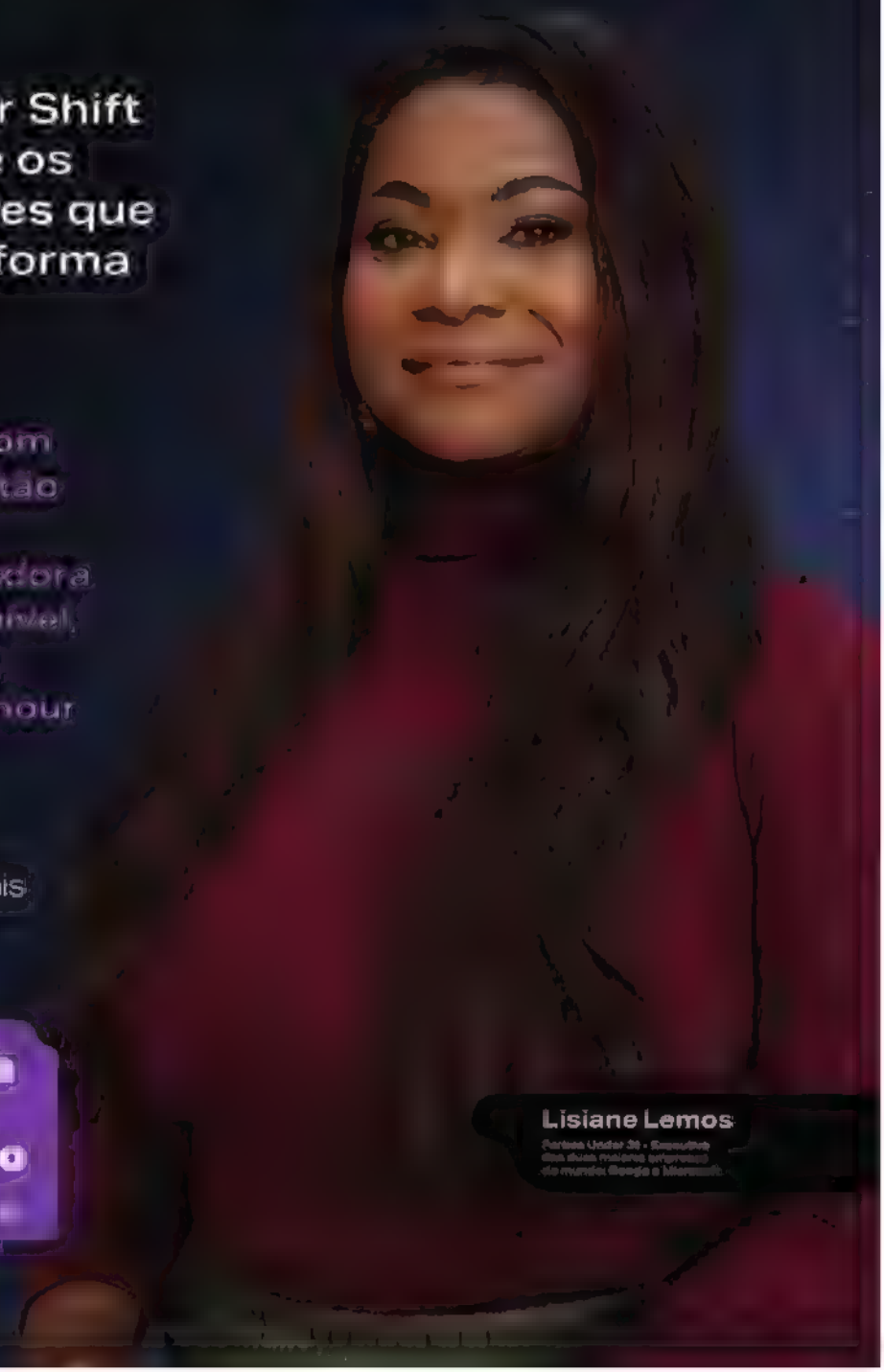
Participe do Leader Shift 2025 e esteja entre os mais de 1.500 líderes que vão transformar a forma de liderar no país.

Dois dias de imersão com grandes nomes da gestão e inovação, em uma experiência transformadora com conteúdo de alto nível, networking qualificado, coffee breaks e happy hour

02 a 03 de Setembro

Filarmônica de Minas Gerais
Belo Horizonte

Garanta seu ingresso



Lisiane Lemos

EDIÇÃO Alexandre Carvalho *DESIGN* Camila Leite

EXPERTISE DE OUTRAS ÁREAS AUMENTA EFICIÊNCIA DO RH

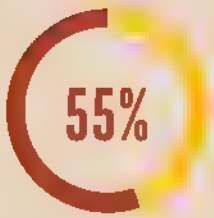
O setor de recursos humanos depende mais do que da própria capacidade: é hora de abrir as portas para o conhecimento externo e repensar sua atuação

FOTO: GETTY IMAGES

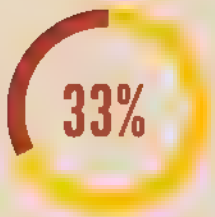
ines249

PARA CONTINUAR FAZENDO a diferença nas empresas, o RH precisa deixar de atuar como uma ilha. Está no momento de olhar para fora, trazer novos jeitos de pensar, métodos diferentes e experiências que vêm de outras áreas. O que se espera hoje do RH vai muito além do que dá para construir só com desenvolvimento interno.

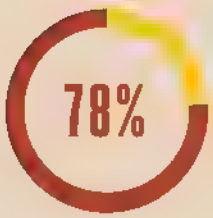
Segundo o estudo do Gartner com mais de 700 líderes e funcionários da área



DOS LÍDERES DE RH DIZEM ENFRENTAR MAIS PROBLEMAS COM LACUNAS DE COMPETÊNCIAS AGORA DO QUE ANTES DA PANDEMIA



DOS PROFISSIONAIS DE RH RELATAM RECEBER SOLICITAÇÕES EM ÁREAS ONDE NÃO TÊM EXPERTISE



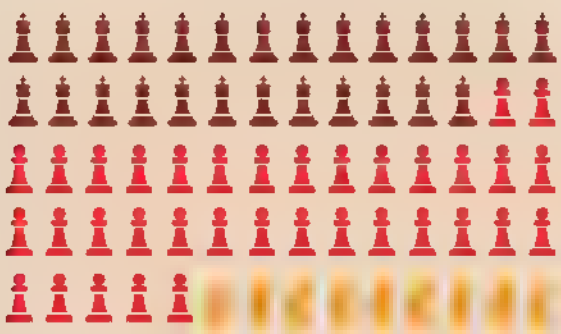
AFIRMAM TER APOIO PARA DESENVOLVER NOVAS HABILIDADES – MAS ISSO AINDA NÃO BASTA

A lista de responsabilidades só cresce, e nem sempre dá tempo (ou há espaço) para aprender tudo dentro de casa. Muitas dessas demandas são novidade total – sem fórmulas prontas – ou exigem habilidades que até fazem sentido para o RH, mas que ainda não foram colocadas em prática.

Quer um exemplo? A **inteligência artificial generativa**. Ela promete transformar o mundo do trabalho, mas poucos profissionais de RH realmente dominam o tema. E a verdade é que nem dá para prever com exatidão tudo o que vem por aí. Além disso, novas tecnologias, crises econômicas, tensões sociais e culturais... tudo isso está caindo no colo do RH. E, sejamos honestos, não é toda vez que conseguimos resolver com as ferramentas que a gente já tem.

Por isso, os CHROs precisam ir além da ideia de "desenvolver competências" e partir para um modelo de "aumentar competências". Como? Incorporando, de forma constante, olhares e saberes que vêm de fora da rotina tradicional do RH. Parece simples, mas é justamente aí que mora o desafio.

O TAMANHO DO DESAFIO



26% dos líderes de RH, apenas, afirmam que seu modelo de recrutamento permite trazer pessoas de fora da área para atividades de recursos humanos

35% dos funcionários de RH dizem que sua função busca ativamente incorporar conceitos ou metodologias de fora da área

9% é a melhora na excelência em equipes de RH que conseguem aumentar sua expertise

*EMPRESA DE BENCHMARKING GLOBAL DE CAPITAL HUMANO. CONTATO: SANDRO.ARAUJO@GARTNER.COM

ines249

TRÊS PRÁTICAS ESSENCIAIS

O Gartner identifica algumas opções para trazer novas habilidades para a área.

1. MOVIMENTAÇÃO PERMEÁVEL DE TALENTOS DE RH

2. EXPERIMENTAÇÃO COLABORATIVA

3. INTEGRAÇÃO DE IDEIAS EXTERNAS

MOVIMENTO PERMEÁVEL DE TALENTOS

Para reforçar o time de RH com uma bagagem mais estratégica, a **LightOcean** (nome fictício) resolveu buscar talento fora da caixinha.

HOJE, CERCA DE **75%** DOS SEUS BUSINESS PARTNERS VÊM DE OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA.

Eles recebem treinamento e ficam, no mínimo, dois anos na função – com chance real de crescer na área. A ideia é reter esses talentos e renovar o RH. Mesmo com a entrada de profissionais de fora, a empresa mantém um núcleo técnico fixo, garantindo que o conhecimento essencial do segmento permaneça forte e que todos se sintam parte do time.

EXPERIMENTAÇÃO COLABORATIVA COM RISCOS CONTROLADOS

Nos EUA, a **Fannie Mae** – uma gigante do setor financeiro – percebeu um problema comum no RH: medo de errar. E, por causa disso, quase ninguém se arriscava a testar algo novo.

PARA TER UMA IDEIA, SÓ **28%** DOS PROFISSIONAIS DE RH DIZIAM TER ORÇAMENTO OU RECURSOS VOLTADOS PARA EXPERIMENTAÇÃO.

A saída? Criar um processo mais claro e estruturado para aprovar testes-piloto.

Por lá, qualquer projeto precisa passar por uma série de critérios antes de sair do papel: tem que ter uma demanda de talentos bem embasada em dados, contar com um parceiro externo que caminhe junto com o RH, ter um prazo viável e fazer sentido dentro do conjunto de iniciativas em andamento.

A Fannie Mae limita a quantidade de pilotos rodando ao mesmo tempo e o quanto de recurso vai para cada um. Tudo tem regra: o envolvimento do RH nos testes precisa ser equilibrado, garantindo que a área divida as responsabilidades com os parceiros externos – nada de terceirizar a culpa (nem o sucesso).

ines249

Critérios para aprovar um projeto-piloto

NECESSIDADE COMPROVADA POR DADOS

APOIO DE UMA ÁREA EXTERNA AO RH

CRONOGRAMA VIÁVEL

VALOR EQUILIBRADO NO PORTFÓLIO

Na **Fannie Mae** eles já sabem: nem todo piloto vai dar certo – e tudo bem!

CERCA DE 50% **DOS TESTES ACABAM NÃO CHEGANDO A RESULTADOS POSITIVOS**. Mas, em vez de esconder isso, a empresa joga limpo com todo mundo: desde o RH até as lideranças envolvidas. A expectativa já vem ajustada desde o início.

INTEGRAÇÃO DE IDEIAS EXTERNAS COM AGILIDADE

Na **Toyota** da América do Norte, o RH não ficou parado vendo as mudanças do mundo. Resolveu entrar no jogo com novas formas de trabalhar. E o segredo foi trazer olhares de fora, misturando experiências e habilidades de outras áreas para mudar a mentalidade do time e espalhar métodos ágeis. A estratégia da Toyota se baseou em três pilares simples, mas poderosos:

A.

CRIAR ESPAÇOS COMPARTILHADOS COM OUTRAS ÁREAS

O RH passou a criar pilotos com os clientes internos, testando novas formas de trabalho mais colaborativas e menos formais com ganhos para todos os lados.

B.

TRAZER GENTE DE FORA COM OUTRAS EXPERTISES

O RH foi reforçado por talentos de outras áreas da empresa, que trouxeram novas habilidades, visões diversas e formas diferentes de encarar os desafios.

C.

DAR SUPORTE CULTURAL DURANTE A TRANSFORMAÇÃO

Nada de empurrar mudança goela abaixo: o RH aproveitou o que já faz a parte da rotina das pessoas para ajudar na adoção do novo, de um jeito mais leve e natural.

Assim, a Toyota quebrou barreiras comuns do RH, como o medo de resistência, o apego ao velho e a aversão à mudança. Com isso, melhorou contratações, engajamento e agilidade.

ines249

O QUE FAZ UM...

TEXTO LUISA COSTA

GERENTE DE HOTELARIA

Profissionais como Rodrigo Miranda coordenam todas as operações de hotéis, pousadas e resorts para garantir uma boa estadia aos hóspedes — e mantê-los sãos e salvos.

Rodrigo Miranda, gerente de hotel. "É muito mais importante ser fluente num segundo idioma. Quando trabalhava em recepção, por exemplo, usava o inglês diariamente"

ines249

O expediente de Rodrigo Miranda, executivo da foto ao lado, por muito tempo se desenrolou em um cenário paradisíaco: coqueiros, areia branca, mata atlântica, animais ao ar livre. Mas não era moleza: ele foi gerente do Portobello Resort, um hotel localizado em Mangaratiba, a 110 quilômetros da capital carioca. E sua função era coordenar todas as operações do lugar.

Isso significa, por exemplo, que o expediente incluía uma avaliação presencial de todas as áreas da hospedaria para garantir que lobby, restaurantes e afins estivessem em ordem para receber os turistas muito bem, obrigado. Mas também que sua agenda era lotada de reuniões – com os gestores de cada área, por exemplo, para planejar o dia desde cedo; com fornecedores, para assegurar o bom abastecimento do hotel, e com a diretoria, para decidir os próximos investimentos.

A meta de um gerente de hotelaria é servir com excelência. Mas, antes, vem uma preocupação fundamental: garantir a saúde e a segurança dos hóspedes. Profissionais como Rodrigo precisam, então, monitorar a adequação de seus negócios a regulamentações específicas – e caprichar nesse assunto é um diferencial.

Nosso entrevistado conta, por exemplo, que fez um MBA em gestão de saúde com ênfase em administração hospitalar. Assim, quando a pandemia deu as caras, já tinha certa expertise para pôr em prática no resort, permitindo que ele seguisse de portas abertas. "Nós instalamos barreiras físicas de contaminação, adotamos produtos de limpeza adequados, investimos na individualização de itens, treinamos as equipes e disponibilizamos equipamentos de proteção individual. Tudo como é feito em um hospital."

Antes de sua passagem pelo Portobello, Rodrigo Miranda também já havia atuado como gerente geral de um shopping center – e afirma que a estrutura de operações de shoppings, hotéis e hospitais é muito semelhante em termos de segurança, governança e manutenção. "É basicamente o mesmo tipo de equipamento e serviço", afirma Rodrigo. "A diferença está no cliente final." Daí as experiências prévias virem bem a calhar.

Mercado aquecido

O ministro do Turismo, Celso Sabino, defende que o setor vive um "momento espetacular": com alta de 6%, fechou o primeiro trimestre deste ano faturando um recorde de R$ 55,4 bilhões. E as buscas no Google relacionadas a profissões e cursos na área estão acompanhando esse fenômeno. Segundo especialistas da plataforma Onlinecurriculo, o número de pesquisas por "hotelaria" cresceu 83% ao longo do último ano.

Quem deseja seguir carreira no setor precisa estar com as soft skills em dia. "Nós estamos sempre trabalhando com pessoas para servir outras pessoas", afirma Rodrigo. Por isso, é fundamental se comunicar muito bem, por exemplo, e gostar de se relacionar com os clientes e outros profissionais.

Também vale buscar especializações para se qualificar ou se manter atualizado. Além de um MBA em gestão de saúde, Rodrigo também tem certificados em economia do turismo internacional e governança corporativa, por exemplo. "Mas, na hotelaria, é mais importante ser fluente num segundo idioma – quiçá em mais duas línguas – do que acumular especializações. Quando trabalhava em recepção, por exemplo, usava o inglês diariamente." Fica a dica para os interessados na área.

A REAL DO TRABALHO

ATIVIDADES-CHAVE

Organizar e supervisionar a cadeia de operações de um hotel; gerenciar o orçamento e manter contato com fornecedores; planejar atividades diárias e em datas específicas, como feriados e datas comemorativas.

QUEM CONTRATA

Hotéis, pousadas e resorts.

O QUE FAZER PARA ATUAR NA ÁREA

Embora não obrigatória, uma formação em hotelaria ou administração de empresas é útil, assim como cursos de idiomas e especializações em negócios, governança e afins.

MÉDIA SALARIAL

R$ 7 mil mensais.
(Fonte: Glassdoor)

FOTO: DIVULGAÇÃO

ines249

UMA EQUIPE É MAIS DO QUE A SOMA DE SUAS PARTES

colaborador é influenciado diretamente pelo time ao redor dele – quanto mais entrosado, sua performance será melhor.

TEXTO LEO CAPARROZ

FOTO GETTY IMAGES

ines249

MONTAR UMA EQUIPE DE SUCESSO é tanto arte quanto ciência. Lynda Silsbee, fundadora do Performance Dimensions Group e do Programa de Aceleração de Liderança, defende que, para um líder, sucesso no trabalho não pode ser só performance individual. Segundo a especialista, montar um time que trabalha de forma coesa, comunica-se bem e compartilha um propósito tem que ser uma prioridade do gestor.

Por quê? Porque pesquisas mostram que times bem construídos são mais produtivos, resilientes e criativos como grupo do que são como indivíduos. "Equipes de alto desempenho podem tomar decisões mais rápidas, adaptar-se mais rapidamente às mudanças e lidar com contratempos com maior agilidade", afirma Lynda.

Parece que Aristóteles estava correto ao afirmar que "o todo é maior do que a soma das partes". A frase – que tem origem contestada – é muito usada para dizer que uma equipe é muito melhor do que seus membros são individualmente. É como se a união elevasse o potencial de cada um.

Vários artigos e pesquisas científicas parecem corroborar a impressão de que um time bem ajustado é capaz de grandes feitos.

Um estudo de 2002 feito por três cientistas do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas (CSIC), instituição pública da Espanha, acompanhou um grupo de pesquisadores da área da geologia. O objetivo era verificar quem era mais produtivo: quem já tinha uma equipe consolidada, quem trocava de equipe o tempo todo ou quem trabalhava sozinho.

Publicado no periódico *Scientometrics*, seus resultados mostraram que os pesquisadores que trabalhavam com os mesmos times eram mais produtivos do que seus colegas em equipes não consolidadas, e estes, por sua vez, mais do que indivíduos sem equipe.

Outro estudo, feito em 2006 por pesquisadores de Harvard, mostrou que o desempenho geral dos cirurgiões se aprimorava com o tempo quando eles conseguiam trabalhar consistentemente com sua equipe habitual, no mesmo hospital.

Quando os cirurgiões cobriam outros médicos – ou seja, acabavam trabalhando com outras equipes –, essa melhora não se repetia. Apesar de familiarizados com o hospital e com a prática cirúrgica, esses profissionais sentiam a mudança de equipe e do ambiente.

O TRABALHO DE CIRURGIÕES SE APRIMORA COM O TEMPO QUANDO ELES CONSEGUEM ATUAR COM SUA EQUIPE HABITUAL, NO MESMO HOSPITAL.

Não se mexe em time que está ganhando

Em 2013, um novo time de pesquisadores da Escola Médica de Harvard conduziu uma análise similar – e chegou a um resultado também parecido. Em seu estudo, os médicos buscaram avaliar como o conhecimento individual de um cirurgião cardíaco e a expertise acumulada de sua equipe influenciavam no resultado de um procedimento cirúrgico específico.

De 2001 a 2010, 4.068 pacientes passaram por esse procedimento naquele hospital. Foram 11 cirurgiões e 73 residentes realizando as operações. A partir de todos esses dados, os médicos perceberam que um dos fatores mais importantes para a eficácia e agilidade de um processo da cirurgia era justamente quantas vezes o cirurgião tinha trabalhado com o residente. Mais especificamente, a experiência conjunta da equipe era três vezes mais importante para o sucesso do procedimento do que a técnica individual do médico.

"O principal fator determinante da eficiência operatória nesse procedimento é a experiência colaborativa entre a equipe de cirurgião e residentes, e não a experiência individual do cirurgião", escrevem os pesquisadores nas conclusões do artigo.

Esses três casos são importantes para mostrar como gestores podem subestimar o impacto da sinergia de uma equipe na performance individual de um colaborador.

Por isso, a função de um líder deve ser sempre garantir que seus liderados se reconheçam como uma equipe com responsabilidades e conquistas coletivas. O senso de comprometimento gera mais confiança e colaboração. Cabe ao gestor prover as condições ideais para que cada indivíduo floresça e faça a equipe atingir seu potencial máximo como uma união de vários esforços.

Nesta nova seção da *Você RH*, o leitor pode esperar notícias e discussões sobre ciência, gestão de pessoas, psicologia organizacional e como esses campos podem ajudar a área de recursos humanos a ser mais eficiente. Esperamos você na próxima edição, com mais um combo especial de *Ciência & Gestão*! ●

UM CEO QUE PEDE DESCULPAS

Presidente da Veloe, **André Turquetto** fala sobre vulnerabilidade, empatia, confiança na equipe e os aprendizados que moldaram sua liderança humanizada.

TEXTO ALEXANDRE CARVALHO **FOTOS** CELSO DONI

NA CONTRAMÃO DOS DISCURSOS corporativos prontos, André Turquetto tem preferido agir com verdade. Presidente da Veloe, empresa especializada em mobilidade, que atua com pagamentos eletrônicos, gestão de frotas e serviços de frete, ele vem construindo um modelo de liderança que equilibra resultados com sensibilidade, e estratégia com escuta ativa. Sua gestão se apoia em princípios claros e em experiências de vida que o ajudaram a se reconectar com o que, de fato, importa.

Nesta entrevista, o executivo compartilha como sua vivência profissional, com uma longa trajetória no C-Level de grandes empresas, como Itaú Unibanco, Citibank, BankBoston e CVC, foi atravessada por decisões pessoais marcantes, momentos de transformação (a gravidez de risco de sua esposa, a internação de sua mãe...) e uma revisão profunda de crenças sobre o papel do líder. Com um olhar atento ao ambiente e às pessoas, ele conta como tem buscado criar espaços nos quais o trabalho seja também um lugar de aprendizado mútuo, presença genuína e acolhimento.

André Turquetto provoca reflexões sobre coerência, consistência e a coragem de reconhecer os erros e dar protagonismo ao outro. Fala sobre a importância da escolha e sobre o impacto das relações de confiança na construção de culturas fortes. Ao longo da conversa, inspira, com simplicidade, quem acredita que é possível atingir resultados sem deixar a humanidade do lado de fora da sala de reunião.

Num evento, em público, o executivo teve uma crise de pânico. Envergonhado, compartilhou o acontecimento com seu time e outros executivos, e aí se surpreendeu ao ver gente chorando e se conectando com sua dor. "A empatia virou algo real."

ines249

Você tem uma trajetória sólida em grandes empresas. Como isso moldou seu estilo de liderança?
As grandes empresas te dão calo. Você conhece diferentes culturas, ambientes e aprende muito sobre o que funciona e o que não funciona. Mas, acima de tudo, essas vivências me ajudaram a descobrir quem eu sou, e a me despir de personagens corporativos. Hoje, eu pratico uma liderança humanizada, baseada em confiança, segurança psicológica e atenção plena ao outro. Isso é a maior fortaleza que pude desenvolver ao longo do tempo. Passei a entender que liderança não é ter todas as respostas, mas criar um espaço seguro onde as pessoas possam ser quem são, se desenvolver e errar sem medo. A liderança em que eu acredito é empática, coerente com os valores que carrego, e construída todos os dias.

Quais as vantagens de um líder revelar que também é uma pessoa vulnerável?
Vulnerabilidade não é fraqueza. É estar atento às pessoas, é se importar de verdade. Isso cria um ambiente em que os times se sentem seguros para mostrar quando não estão bem, ou quando erram. Já fui muito influenciado por modelos em que errar era fracassar. Hoje, digo abertamente: "Errei, não sei, vou procurar saber". Isso tem um efeito muito positivo. As pessoas veem, confiam e se sentem autorizadas a fazer o mesmo. O líder precisa ter coragem de não saber.

Como você compartilha essa visão com os gestores da Veloe?
Mais do que falar, eu procuro mostrar. O exemplo tem mais força. Tento praticar o que acredito: reconhecer erros, pedir desculpas, cuidar do outro. Até nos desligamentos, faço questão de ser o mais humano possível. Isso é percebido. As pessoas entendem, aceitam melhor até as decisões mais duras. Não significa ser bonzinho, e sim ser justo e respeitoso. Eu falo sobre erro, mas principalmente ajo em cima disso. A cultura é feita por repetição do que a liderança faz ou deixa de fazer.

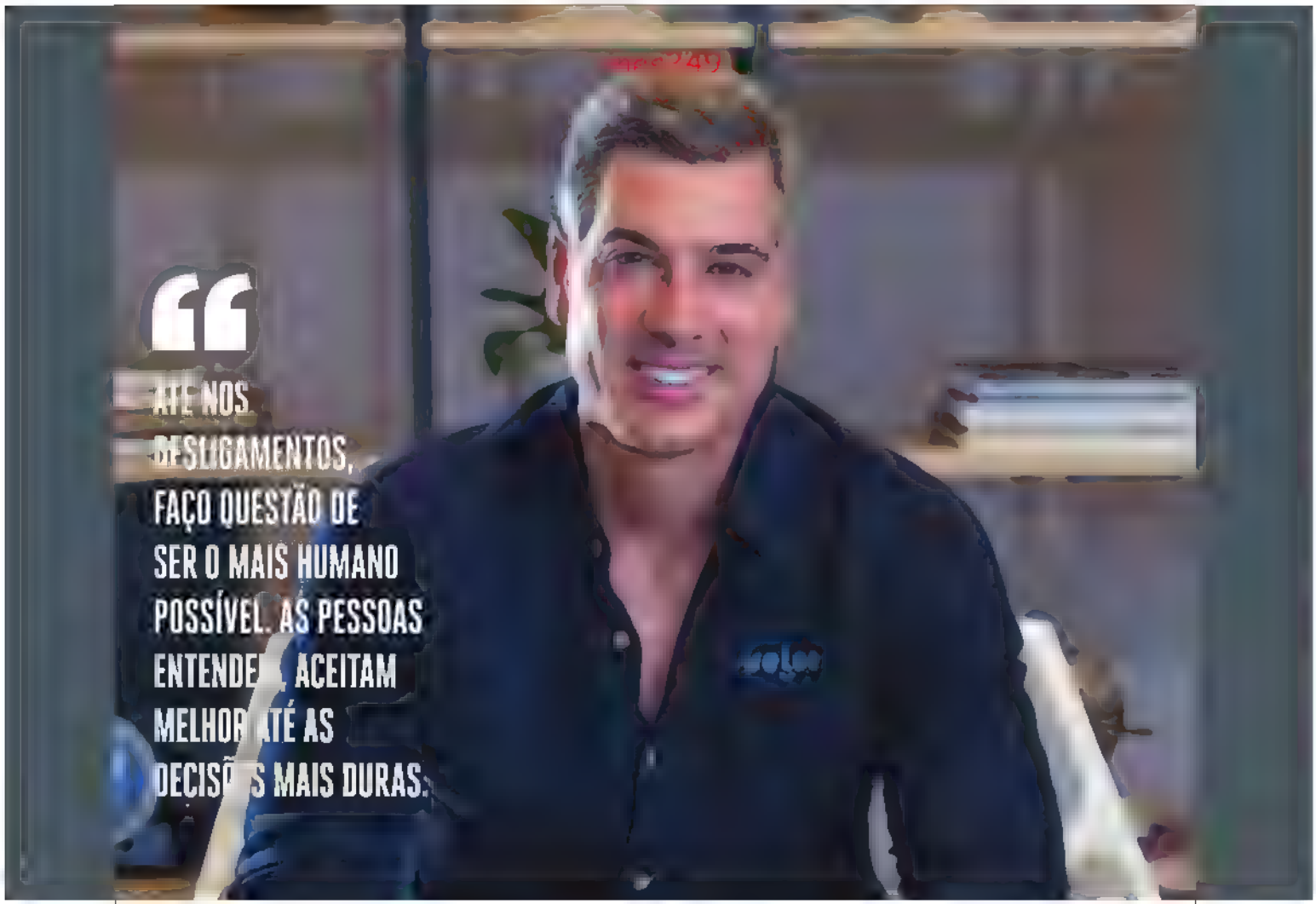
Você passou por momentos difíceis que mudaram sua forma de liderar?
Sim. Um deles foi quando minha esposa teve uma gravidez de risco e minha mãe passou por uma internação grave. Eu estava vivendo num ritmo insano, entre voos e reuniões, achando que aquilo era o "modelo certo". Mas estava infeliz, exausto, desconectado da vida real. Escolhi parar, priorizar minha família. Isso me reconectou com o essencial: estar presente, exercer a paternidade, cuidar de quem cuida da gente.

Outro momento marcante foi uma crise de pânico que tive durante um evento, em público. Nunca tinha passado por nada parecido. Fiquei completamente desorientado. O primeiro sentimento foi vergonha. Mas, ao compartilhar depois com meu time e com outros executivos, percebi o impacto que teve. Gente chorando, se conectando com aquilo, dizendo "isso já aconteceu comigo também". A empatia virou algo real, concreto. E isso mudou o ambiente.

> EM UMA LIVE INTERNA, FIZ UM COMENTÁRIO INADEQUADO. PERCEBI NA HORA E PEDI DESCULPAS PUBLICAMENTE. ISSO MOSTRA QUE ERRO TAMBÉM.

Essa transparência impacta a cultura da empresa?
Com certeza. A cultura é feita do que as pessoas veem, não do que está no PowerPoint. Se você fala uma coisa e age de maneira diferente, ninguém acredita. Um exemplo: em uma live interna, fiz um comentário inadequado, ainda que sem intenção. Percebi na hora. Pedi desculpas publicamente. Foi desconfortável, mas necessário. Isso mostra que erro também, e que estou disposto a aprender. E, quando você faz isso, a reação é melhor do que o silêncio. Você abre espaço para a reparação e para a confiança.

Você fala sobre "cuidar de futuros" como missão do líder. O que isso significa?



Liderar é cuidar de gente e cuidar de futuros. Não só do futuro da empresa, mas das pessoas. Isso exige sensibilidade, disciplina e atenção. E também exige coragem. Coragem para tomar decisões difíceis e, ao mesmo tempo, preservar o respeito. Acho que a liderança verdadeira nasce quando deixamos de repetir modelos e passamos a criar o nosso, com base em nossos valores. Não se trata de ser carismático, mas de ser coerente.

Qual a sua visão sobre intraempreendedorismo no ambiente corporativo?

Acho fundamental. Não precisa ser dono de um CNPJ para empreender. Um executivo pode, e deve, ter senso de dono. Intraempreendedorismo é ter liberdade e estímulo para construir, errar, testar. Eu falo muito sobre isso aqui. Produzir pessoas que criam projetos e desafiam o *status quo* é o que move uma empresa de verdade. E isso só acontece quando você tem um ambiente seguro, com uma autonomia real.

Essa autonomia foi testada durante os momentos em que você se afastou?

Sim. Quando precisei de um tempo, pouco depois de assumir a Veloe, senti que meu time estava preparado. Não 100% pronto, mas já havia um embrião dos valores em que eu acreditava. Isso foi uma grande validação perceber que a liderança é coletiva. Quando você se ausenta e o time continua funcionando, com responsabilidade e protagonismo, você entende que construiu algo que vai além da sua presença física.

Você se considera um líder em evolução?

Totalmente. Liderança não é um troféu que a gente conquista. É uma jornada constante. Eu sou um cara tímido, que aprendeu a se expor, um cara que achava que trabalhar demais era sinal de competência, e que descobriu que equilíbrio também é performance. Já reproduzi modelos em que hoje não acredito mais. E sigo aprendendo com erros, com conversas, com as reações do time. Liderança é uma escolha. E é uma escolha que precisa ser feita todos os dias. ●

ines249

BURNOUT no RH

TEXTO LUISA COSTA **DESIGN** JULIANA KRAUSS **ILUSTRAÇÃO** HENRIQUE PETRUS **EDIÇÃO** ALEXANDRE CARVALHO

Oito em cada dez profissionais da área estão sobrecarregados, e todos lidam com um fardo emocional pesado. Enquanto isso, o setor ganha cada vez mais atribuições. Eis a receita para o desastre. Entenda o que está por trás dele – e veja como evitá-lo.

ines249

DORES NO CORPO, INSÔNIA E CANSAÇO EXTREMO Sensação permanente de ansiedade, desesperança e solidão. Concentração prejudicada, absenteísmo e procrastinação, uso de álcool e outras drogas como forma de escapismo. O burnout se manifesta em dezenas de comportamentos, sintomas físicos e emocionais Se você nunca experimentou uma combinação deles, vítima do estresse crônico, certamente conhece alguém que pode falar com propriedade sobre a síndrome.

É que o burnout virou uma epidemia. Em 2019 tivemos 178 afastamentos devido ao problema, segundo dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) Em 2023, esse número saltou para 421 Houve um aumento de 136% em quatro anos, e de quase 1 000% em uma década. Achou muita coisa? Nem todos os casos são contabilizados, apenas os afastamentos de mais de 15 dias

Claro: o conhecimento da população sobre o burnout aumentou desde a pandemia, e isso contribui para o crescimento de diagnósticos. Mas especialistas argumentam que outra explicação importante é a pressão e a cobrança crescentes no ambiente de trabalho o que muito se observa no setor de RH É um problema que vem da "ampliação desmedida do escopo da área, sem o devido investimento em estrutura, suporte emocional e autonomia", segundo Isadora Gabriel, psicóloga e CHRO da Flash

Uma pesquisa da companhia ouviu 924 pessoas em 2024 e mostrou que oito em cada dez profissionais de recursos humanos se sentem sobrecarregados. Para mais da metade dos entrevistados (55%), a sobrecarga se traduz em jornadas de trabalho que ultrapassam as oito horas tradicionais E 65% dos profissionais relatam que enfrentaram desafios de saúde mental no último ano como ansiedade, falta de motivação e o próprio burnout.

Não são resultados isolados O Censo do RH, por exemplo, estudo realizado pela Walljobs, identificou no fim de 2024 que o excesso de trabalho era o maior desafio do segmento para este ano, segundo um terço dos profissionais. Seria uma preocupação ainda maior do que a falta de estrutura nas empresas, o apoio insuficiente das lideranças e a retenção de talentos

Já uma pesquisa conduzida pela plataforma de RH Personio, que ouviu 500 profissionais de RH no Reino Unido, mostrou que mais da metade (52%) sofreu com o burnout em algum momento dos ultimos cinco anos. Quatro em cada dez profissionais acreditam que têm uma carga excessiva de trabalho, e mais de um terço considera sair do setor no próximo ano. Outro levantamento da mesma empresa, realizado com mais de 250 lideranças de RH, mostrou que 43% identificam o burnout como um problema em seus departamentos

Empresas preocupadas com a longevidade do negócio devem olhar para a saúde mental de todas as suas áreas, claro Mas os especialistas entrevistados pela *Você RH* alertam, garantir o bem-estar do setor que dá nome a esta revista é uma tarefa especialmente critica, porque um RH adoecido pode comprometer a qualidade da gestão de pessoas como um todo

Vamos, então, aos caminhos para mitigar a evolução da síndrome no segmento mas, antes, avaliemos as causas do burnout, que vão muito além do excesso de trabalho.

65%

DOS PROFISSIONAIS RELATAM QUE ENFRENTARAM DESAFIOS DE SAÚDE MENTAL NO ÚLTIMO ANO.

Além do cansaço

"Burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso."

ines249

Ricardo Guerra, do Wellhub: "Se o RH precisa lidar com gestores que não estão alinhados às políticas da empresa, essas pessoas enfrentam um nível maior de estresse".

ines249

Essa é a definição do problema na 11ª revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11) da OMS. Trocando em miúdos, isso significa que o burnout não é uma doença: é um conjunto de sintomas. É um quadro de estresse permanente, e um fenômeno exclusivamente relacionado ao trabalho.

E não é só cansaço. O burnout é caracterizado por três dimensões: a exaustão mental e/ou física, o sentimento de indiferença, desprezo e até ódio pelo trabalho, e a redução da eficácia e da produtividade.

Segundo Christina Maslach, psicóloga e professora da Universidade da Califórnia e maior autoridade no assunto, existem seis fatores de risco para o desenvolvimento do burnout.

O primeiro, e mais conhecido, é a jornada exaustiva. O segundo fator é a falta de conexão com o ambiente de trabalho. O escritório é um marasmo, e os colegas não se interessam por criar e manter boas relações? Mau sinal: esse é um ambiente propício para o esgotamento. A situação é ainda pior, claro, quando as interações são negativas, em vez de nem sequer existirem — aí entram os casos de assédio, por exemplo.

O próximo fator de risco é a falta de reconhecimento. Isso pode se manifestar de formas diversas: num salário insuficiente, por exemplo, ou na insistência dos gestores em não demonstrar qualquer apreço pelos feitos de seus subordinados.

"Ignorar o trabalho de alguém tem quase o mesmo efeito [*psicológico*] sobre o indivíduo que destruí-lo", argumenta Saulo Velasco, psicólogo e chefe de aprendizagem na The School of Life, baseando-se em experimentos de Dan Ariely, professor de psicologia e economia comportamental na Universidade Duke (EUA). "Ou seja, a falta de reconhecimento no trabalho impacta a motivação e a produtividade das pessoas quase da mesma forma que o desprezo real."

O quarto fator de risco para o desenvolvimento do burnout, segundo Christina, é o senso de injustiça. Esse sentimento pode surgir em um ambiente no qual, por exemplo, seus colegas enfrentam retaliações, gestores com práticas antiéticas jamais são punidos pela empresa, ou profissionais relapsos recebem mais louros em comparação com aqueles dignos de reconhecimento.

O quinto fator é a falta de controle sobre o próprio trabalho. Profissionais que precisam acatar ordens o tempo todo lidam com o microgerenciamento e não têm chance de participar das discussões que afetam diretamente o cotidiano de trabalho. Não têm autonomia, enfim — e são mais propensos a pane.

O último fator é a incompatibilidade de valores entre o profissional e sua empresa. Talvez ele exerça tarefas que não têm a ver com suas verdadeiras ambições; talvez desaprove a atuação de sua companhia porque ela mantém práticas antiéticas. Seja como for, a ideia de vestir a camisa da firma lhe dá calafrios. E essa repulsa o deixa mais próximo do esgotamento.

SOMENTE **31%** DOS EXECUTIVOS DE RH ACREDITAM QUE TÊM AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES, UM FATOR DE RISCO PARA O BURNOUT.

Por que é um problema no RH

O setor de recursos humanos pode ser especialmente vulnerável ao esgotamento mental devido a algumas questões. A primeira é a própria natureza de sua atuação. "Essas pessoas lidam o tempo inteiro com expectativas, frustrações, conflitos e desafios dos outros dentro da organização", afirma Saulo. Desligamentos, dilemas éticos e casos de assédio são questões obviamente desgastantes, mas mesmo a ansiedade relacionada a admissões e promoções pode ser exaustiva. "Há uma carga emocional muito grande. E, embora seja um trabalho importante, muitas vezes ele é invisibilizado."

Outro ponto é a transformação pela qual o RH passou nos últimos anos. É unanimidade: a área está se tornando cada vez mais estratégica para os negócios. Temas como cultura, engajamento, performance, diversidade e saúde mental são encarados como responsabilidade do setor, que geralmente não ganha gente, orçamen

FOTO: REPRODUÇÃO

ines249

Isadora Gabriel, da Flash: "80% dos profissionais de RH são mulheres. Não é só uma estatística ou dado, é como o trabalho de cuidado se [illegible]

ines249

UMA PESQUISA DO REINO UNIDO APONTOU QUE MAIS DE UM TERÇO DOS TRABALHADORES DE RH CONSIDERA SAIR DO SETOR.

to e reconhecimento na mesma proporção que recebe atribuições, segundo observam os especialistas ouvidos pela *Você RH*. A receita perfeita para o esgotamento.

Além do excesso de demandas, a incoerência entre as iniciativas do segmento e a realidade da organização também pode causar danos psicológicos. "Há empresas que têm ferramentas para o bem-estar e desenvolvimento de seus colaboradores, por exemplo, mas não colocam em prática", afirma Ricardo Guerra, CEO do Wellhub no Brasil. "Geralmente, quem vende o discurso é o RH, mas quem coloca em prática são as lideranças. Se o RH precisa lidar com gestores que não estão alinhados às políticas da empresa, essas pessoas enfrentam um nível maior de estresse."

André Fusco, médico psicanalista e consultor de saúde mental, defende que conflitos éticos também são comuns no setor, assim como o sentimento de impotência. "Por exemplo, sistemas de avaliação de desempenho baseados em rankings e competições podem estimular comparações nocivas entre colegas, impactando nega

André Fusco, médico psicanalista e consultor de saúde mental: "Ao perceber as injustiças do sistema, assim como o sofrimento que ele pode gerar nas pessoas, o profissional de RH muitas vezes se sente culpado e impotente".

ines249

tivamente o clima organizacional e as relações interpessoais", afirma o especialista. "Ao perceber as injustiças desse sistema, assim como o sofrimento que ele pode gerar nas pessoas, o profissional de RH muitas vezes se sente culpado e impotente, porque não tem alçada para alterar as regras."

Esse imbróglio ainda está relacionado à falta de controle das pessoas sobre o próprio trabalho: somente 31% dos executivos de RH acreditam que têm autonomia elevada para tomar decisões, por exemplo, segundo um estudo da Great People Consulting. Como já mencionado, tanto o senso de injustiça quanto a falta de autonomia são fatores de risco importantes para o desenvolvimento do burnout.

Para Isadora Gabriel, a origem da exaustão ainda está na falta de apoio institucional: segundo uma pesquisa da própria Flash, 60% dos RHs afirmam que não têm benefícios voltados à saúde mental, e na desigualdade de gênero. "Quando observamos que 80% dos profissionais de RH são mulheres, precisamos compreender que não estamos apenas falando de uma estatística de gênero, mas de um retrato estrutural de como o trabalho de cuidado, historicamente realizado por mulheres, se expressa nas organizações."

"Essas mulheres acumulam múltiplas jornadas: são responsáveis pelo cuidado doméstico e familiar (ainda desigual), pelo cuidado relacional no ambiente profissional e, muitas vezes, pelo cuidado institucional da cultura das empresas", argumenta Isadora. "Isso forma o que chamamos de 'tríplice carga mental', uma sobreposição de de

5 MEDIDAS PARA PROTEGER O RH

Para Isadora Gabriel, psicóloga e CHRO da Flash, diminuir a sobrecarga do setor exige uma abordagem sistêmica, que vá além do discurso sobre reconhecer os profissionais. Também demanda o envolvimento de toda a empresa, assim como o patrocínio direto da alta liderança. Veja as dicas da especialista:

1. REVISAR ESTRUTURA E DIMENSÃO DAS EQUIPES

É fundamental adequar o número de profissionais à complexidade e ao porte do negócio.

2. INVESTIR EM TECNOLOGIA

Eliminar tarefas redundantes libera tempo para o trabalho estratégico – e para o descanso

3. DAR APOIO EMOCIONAL

Ofereça programas de saúde mental, mentorias internas e espaços seguros para os funcionários demonstrarem vulnerabilidade

4. DIVIDIR O TRABALHO

Desenvolva lideranças preocupadas com o bem-estar das equipes para que essa responsabilidade não recaia somente sobre o RH

5. UTILIZAR INDICADORES DE SAÚDE MENTAL

Faça isso de forma contínua, com escuta ativa, devolutivas práticas e intervenções preventivas.

ines249

Saulo Velasco, da The School of Life: "Ignorar o trabalho de alguém tem quase o mesmo efeito [*psicológico*] sobre o indivíduo que destruí-lo".

mandas invisíveis, emocionais e pouco reconhecidas."

O que fazer para mudar

"Muitas vezes, o foco das empresas permanece apenas no tratamento individual das pessoas que adoecem, sem considerar as causas organizacionais que contribuem para esse adoecimento", afirma André. Adotar essa postura, porem, é como enxugar gelo. Ainda que o trabalho do RH tenha uma carga emocional maior, e esse seja um fator de risco permanente, há todas as questões estruturais mencionadas anteriormente. Identificar os aspectos mentais e subjetivos que impactam o cotidiano de trabalho pode revelar, por exemplo, que o RH sofre com aquele desalinhamento entre discurso e prática – aí as lideranças precisam entrar em cena para consertá-lo.

Mônica Ramos, psicóloga e consultora com mais de 20 anos de experiência, afirma que já acompanhou empresas que conseguiram reverter um cenário de adoecimento mental na área (é possível!). "O ponto decisivo foi reconhecer o setor como estratégico e cuidar da saúde emocional dos seus profissionais", ela afirma. "Isso envolveu ações como redução de demandas desnecessárias, oferta de apoio psicológico, divisão mais equilibrada de tarefas e inclusão do RH em decisões-chave da empresa."

É fundamental criar políticas claras de apoio emocional para profissionais que cuidam de outros, como os de recursos humanos, de acordo com Saulo. "As empresas devem oferecer espaço para que essas pessoas sejam ouvidas, e isso deve ser feito por pro-

FOTO: THAYS BITTAR

DÊ BOAS-VINDAS
À EVOLUÇÃO
DOS BENEFÍCIOS
FLEXÍVEIS.

pagcorp

ines249

[illegible] Barros, psicóloga e consultora de gestão de pessoas: "O ponto decisivo é reconhecer o setor como estratégico e cuidar da saúde emocional dos seus profissionais".

fissionais especializados de fora da organização. Porque existe uma questão de confidencialidade, acolhimento e segurança [*que só é garantida recorrendo a um profissional externo*]."

Os especialistas da The School of Life, como Saulo, têm defendido a implementação de "EPIs psicológicos", que poderiam aumentar o bem-estar de todos nas organizações, assim como o do RH. Isso significa criar um ambiente de trabalho saudável e seguro — adotando a comunicação não violenta, incentivando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ajustando a carga de trabalho e expectativas sobre os funcionários, por exemplo, incentivando a colaboração e a criação de redes de apoio dentro da organização, e oferecendo suporte psicológico aos funcionários, como já mencionado. [*Veja outras medidas no box da página 33*]

Não existe um antídoto único para esse veneno, porque cada contexto de trabalho pode ser prejudicial à sua maneira. Mas é certo que os conselhos executivos e a alta administração precisam, mais do que nunca, olhar para quem cuida de seus colaboradores. "Porque empresas que não cuidam de seu RH comprometem o futuro do próprio negócio", afirma Isadora. "O RH é o termômetro emocional das organizações — e ignorar isso é adoecer silenciosamente toda a estrutura." Afinal, valorizar quem sustenta o bem-estar coletivo não é só urgente — é o primeiro passo para transformar culturas, resgatar propósitos e construir ambientes mais humanos •

Incorpore o futuro

Confira as principais vantagens do PagCorp Benefícios!

CARTÕES PERSONALIZADOS COM A SUA MARCA

ÚNICO COM ATÉ 12 CATEGORIAS DE USO

CONSULTA DE SALDO NO APP E WHATSAPP

ACEITO EM CARTEIRAS DIGITAIS

Conheça

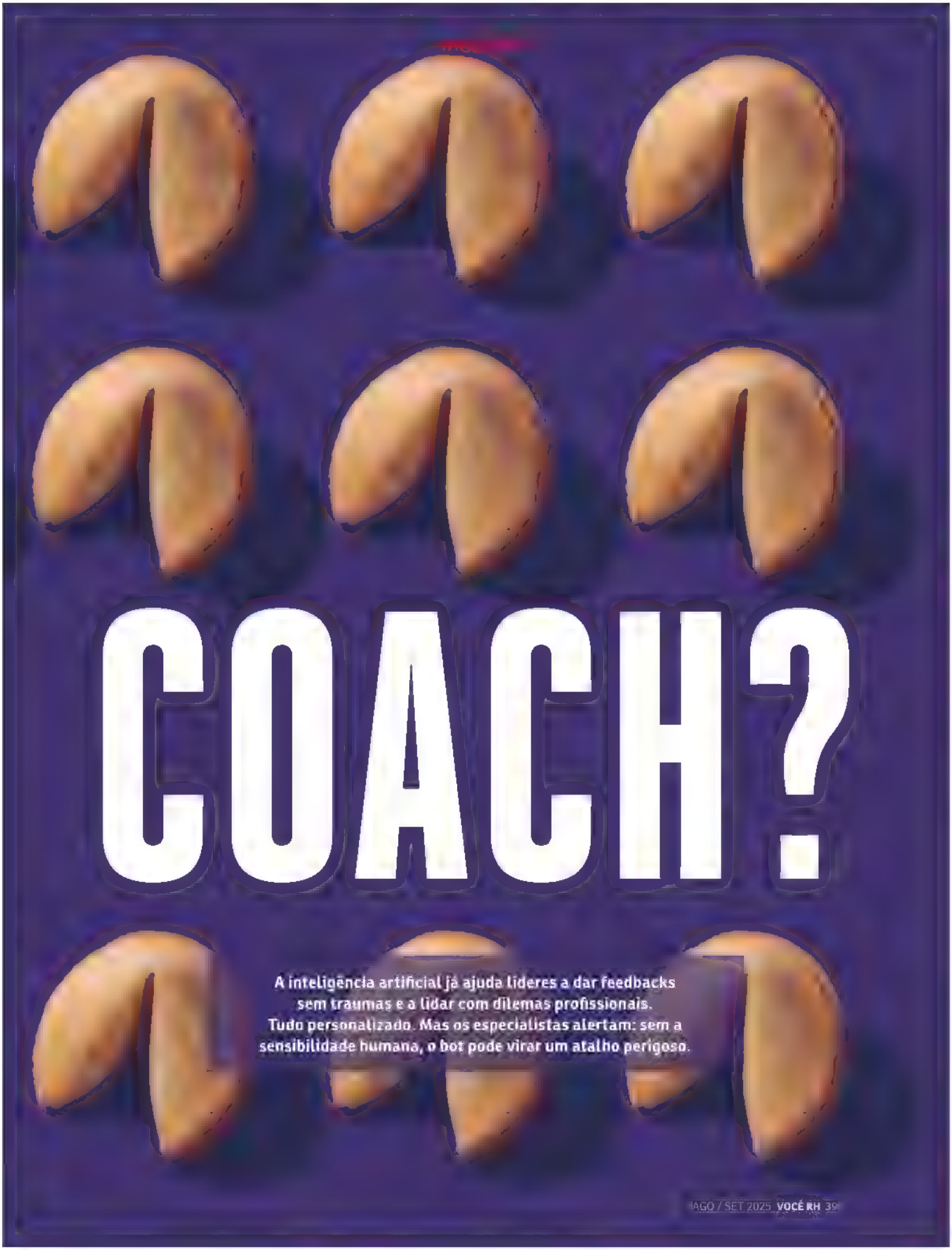
pagcorp.com.br/beneficios

pagcorp

A IA é o novo

TEXTO CAROL CASTRO **DESIGN** RAFAELA REIS **EDIÇÃO** ALEXANDRE CARVALHO

FOTO E ILUSTRAÇÕES Getty Images



COACH?

A inteligência artificial já ajuda líderes a dar feedbacks sem traumas e a lidar com dilemas profissionais. Tudo personalizado. Mas os especialistas alertam: sem a sensibilidade humana, o bot pode virar um atalho perigoso.

ines249

MENTORA AVALIA COM CUIDADO A quest levantada por Wag Cassi , seu ment . Ele prob s com Luiz de funci ios, que insi anot s em um pape de digit -las e compart m a equi A gente perde r abo raçã evoluir esse trabalho. O quan u estou invadindo a priva cidade o quanto eu realmente deveria voltar a ter essa conversa com ele?", pergunta Wagner.

A interlocutora dessa conversa entende Luiz, o outro: ele usa um "método tradicional que o ajuda a se concentrar melhor". Mas também compreende a demanda de Wagner e a necessidade de compartilhar informações com a equipe toda. "Vamos pensar em como encontrar o meio-termo. Você não está invadindo a privacidade dele ao sugerir maneiras de melhorar a produtividade e a colaboração. É uma questão de alinhar expectativas e encontrar uma solução que beneficie a todos", diz.

A primeira sugestão de Mentora soa pouco surpreendente. "Você já pensou em propor ao Luiz continuar a fazer suas anotações no papel, mas depois digitalizá-las ou criar um resumo para compartilhar com a equipe? O que você acha?" O mentorado, obviamente, já havia feito esse pe . Ele, então, solicita que ela con re as informações que já tem e o comportamento e o perfil de Luiz, para ajudá-lo a ter uma conversa mais produtiva com seu funcionário.

Mentora tem. Em seu banco de dados estão armazenados testes de personalidade e competências dos funcionários (e, sim, com consentimento). E é desse pote de ouro analítico que ela tira ferramentas para melhorar relações dentro da empresa.

"Luiz é receptivo a novas experiências e valoriza organização e precisão nas suas tarefas. Ele prefere fazer anotações no papel porque isso o ajuda a focar. Essa preferência indica que ele valoriza métodos que funcionam bem para ele. Uma estratégia para abordar essa questão pode ser focar nos benefícios que a mudança traria para ele e para o time, como maior eficiência e colaboração", opina Mentora.

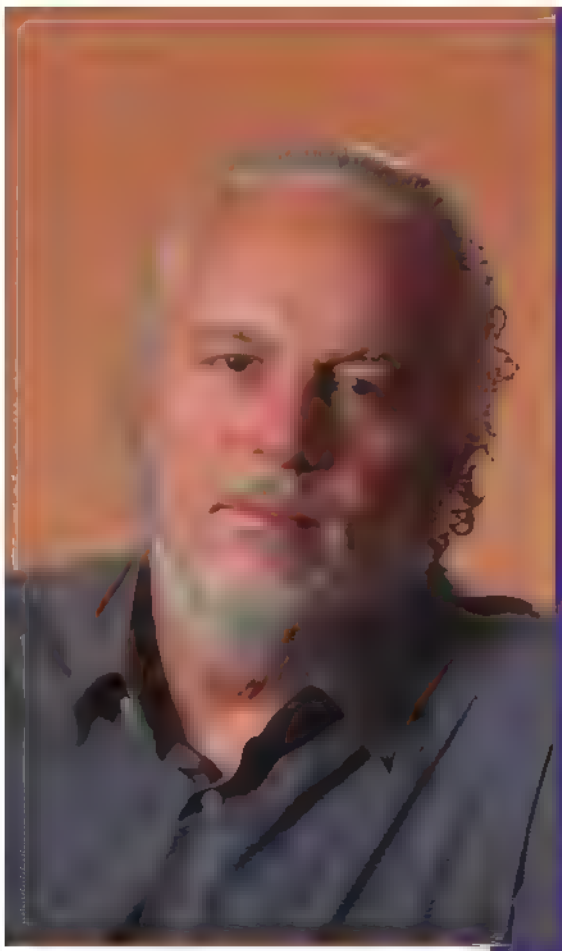
Wagner é mentorado e um dos criadores da Mentora, uma inteligência artificial focada em coaching pa-

José Ernesto Bologna, da Fundação Dom Cabral. "Quando alguém se dispõe a conversar a respeito de si mesmo [illegible] ve com a. A acho positivo. Mas tem de fazer isso com prudência"

ines249

Wagner Cassimiro, criador de uma IA coach: "A gente constrói uma mentora digital para cada líder, sob medida. Desenvolvemos uma inteligência especializada em você"

A IA PODE SIMULAR SITUAÇÕES DIFÍCEIS, COMO REPRESENTAR UM FUNCIONÁRIO MACHISTA QUE VIVE INTERROMPENDO SUA GERENTE.



ra lideranças. Desde o fim de 2022, quando os modelos de linguagem de grande porte (LLMs), como o ChatGPT 3.5, se popularizaram, empresas de diferentes setores passaram a criar suas próprias versões da tecnologia. A lógica é simples: adaptar o modelo bruto às necessidades do negócio, seja ele coaching, atendimento ao cliente ou suporte jurídico.

"A gente constrói uma mentora digital para cada líder, sob medida para sua empresa. Isso significa que criamos uma inteligência especializada em você, por exemplo. Subimos seus testes comportamentais, seus últimos ciclos de avaliação, sua descrição de papel e responsabilidades, então ela vai ser uma grande especialista na Carol [*a repórter que vos escreve*]", explica Wagner. "E, cada vez que você conversa, ela conhece mais sobre você, cria conexões e entende ali também quem são as pessoas do seu time, desenvolvendo uma memória específica sobre ele. E isso sob medida, porque a gente faz toda a calibração da cultura e dos valores das organizações, para não ter respostas genéricas."

A tendência é que chatbots como Mentora façam cada vez mais parte do mundo corporativo. No Brasil, segundo o estudo CIO Report 2025, realizado por duas empresas de tecnologia da informação (a Logicalis e a Vanson Bourne), 83% das companhias daqui pretendem manter ou ampliar os investimentos em IA nos próximos 12 meses. Entre as empresas consultadas, 42% já adotam políticas de IA e outras 49% já iniciaram esse processo.

O mercado de coaching movimenta uma fortuna mundo afora. Segundo uma pesquisa da Federação Internacional de Coach (ICF, na sigla em inglês), feita com mais de 14 mil empresas de 157 países, em 2022, a receita global da indústria chegou a US$ 4,56 bilhões – um crescimento de 60% em dois anos. O site CoachRanks avaliou os números da ICF e projetou, para 2025, uma receita ainda maior, passando para US$ 7,3 bilhões.

Tanto dinheiro em torno desse negócio faz sentido. Contratar um coach humano não sai barato – a sessão pode ultrapassar a casa dos R$ 1 mil, valor que inviabiliza o atendimento em larga escala. É aí que a IA entra como uma solução bem mais acessível e democrática: com custos menores, as empresas podem abrir sessões de mentoria e desenvolvimento profissional para ainda mais pessoas. Além disso, os robôs ficam disponíveis a qualquer hora do dia ou da noite – sem julgar medos e inseguranças de quem os procura.

Quando alguém se dispõe a conversar a respeito de si mesmo com quem quer que seja, inclusive com a IA, acho positivo. Agora, tem de fazer isso com prudência, até mesmo com o ser humano. É preciso procurar alguém que realmente sabe o que está fazendo", afirma o psicólogo José Ernesto Bologna, professor convidado da Fundação Dom Cabral.

"O líder tem desafios complexos, sofre de solidão, nunca mais é convidado para um happy hour depois da promoção. Quanto mais ele cresce na hierarquia, mais passa a ser observado, e se cobra ainda mais. A IA cria esse espaço de segurança psicológica para ele abrir seus medos, frustrações, as dúvidas e transformar esse potencial em performance", defende Wagner Cassimiro.

E não só de aconselhamentos vivem os coachbots. A HubSpot, empresa de software, usa IA para simular situações difíceis para líderes. Um exemplo: o sistema pode representar um funcionário machista que interrompe sua gerente o tempo todo. Assim, ela treina como reagir com mais firmeza. Ou pode prepará-la para conduzir uma demissão delicada com um colaborador emocionalmente vulnerável.

No questionário desenvolvido pela Afferolab, especializada em soluções de aprendizagem corporativa, o primeiro aviso é direto: é preciso responder com honestidade e espontaneidade. Logo na sequência, a ferramenta apresenta uma lista de adjetivos – como autoconfiante, carismático, competitivo etc. – e pergunta: "Como as pessoas desejam que você se comporte no trabalho?" O usuário marca os termos que considerar compatíveis.

Na etapa seguinte, os mesmos adjetivos retornam, mas agora a pergunta é outra: "Como você realmente é no seu ambiente de trabalho?"

Em poucos minutos, o sistema gera um relatório detalhado com seu perfil profissional – apontando os traços predominantes, os possíveis conflitos entre expectativa e realidade, além dos seus pontos fortes e aspectos a desenvolver. Para isso, a tecnologia da empresa usa como base as "Arenas de Competências": emocional, racional, disruptiva (capacidade de inovação e subversão) e transversal (que combina aspectos holísticos, tecnológicos e emocionais).

"Esse é um dos *assessments* que oferecemos, o mais curto. Mas a nossa metodologia consegue, por meio da inteligência artificial, testar a pessoa. É dizer para o gestor: 'Olha, esse colaborador está em X nível comportamental de aderência a essa competência sócio-emocional'", explica Alessandra Lotufo, di[illegible]

Como funciona a IA no coaching

Glossário básico para entender o cérebro dos coachbots

1. MACHINE LEARNING

É a base de muitas IAs. Em vez de seguir instruções fixas, a IA "aprende" com exemplos – identifica padrões em dados e ajusta suas respostas com o tempo.

Grazi Mendes, da ThoughtWorks: "Integrar IA não pode significar só velocidade ou redução de custos. O que faz a diferença ainda é humano: escuta verdadeira, empatia e conexão"

nes249

2.

NLP (PROCESSAMENTO DE LINGUAGEM NATURAL)

É o que permite à IA entender e gerar linguagem humana, tornando-a capaz de interpretar perguntas, responder com fluidez e distinguir tons emocionais.

3.

LLMs

São modelos treinados com bilhões de palavras e exemplos de linguagem, como o ChatGPT. Podem ser adaptados para finalidades específicas, como os *coachbots*.

4.

ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Com base em interações, respostas e vocabulário, a IA identifica traços de personalidade e competências socioemocionais — como empatia, liderança ou insegurança.

5.

AVALIAÇÃO DE SOFT SKILLS

Ao cruzar testes, diálogos e dados, a IA consegue propor planos de ação para melhorar habilidades como comunicação, criatividade e inteligência emocional.

O LÍDER SOFRE DE SOLIDÃO. A IA CRIA UM ESPAÇO DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA ELE ABRIR SEUS MEDOS, FRUSTRAÇÕES E DÚVIDAS.

ines249

desenvolvimento da Afferolab. "Nós conseguimos mapear os comportamentos observáveis e os não observáveis por meio dessa interação com a IA. Avaliamos até mesmo a fala das pessoas, como elas reagem, como se comunicam. E isso a neurociência explica: o nosso léxico está muito ligado ao nosso comportamento."

Com base nesses dados, a tecnologia pode ajudar a melhorar as soft skills com planos de ação e de estudos e leituras para aprimorar essas técnicas. E ela segue acompanhando sua evolução, por meio dos relatos dessas pessoas em diferentes situações. Com uma vantagem sobre-humana: além dos dados pessoais, as IAs têm em seu acervo uma infinidade de dados e pesquisas científicas que consultam, em questões de segundos, as melhores práticas e conselhos.

Em uma conversa com a ferramenta da Afferolab, pelo WhatsApp, Alessandra levou uma pergunta genérica para a IA: "Você pode me ensinar a dar um feedback?" E recebeu, em resposta, uma sequência de passos a serem considerados: "1. Reflita sobre o que deseja abordar e tenha exemplos bons; 2. Seja específica, cite comportamentos ou ações específicas que precisam ser reconhecidas ou melhoradas: por exemplo, na última apresentação, você não utilizou gráficos, o que dificultou a compreensão dos dados; 3. Utilize a técnica do sanduíche: comece com um comentário positivo; em seguida, discorra sobre a área a ser melhorada, finalizando com um outro ponto positivo."

Essa abordagem é justamente uma das principais críticas feitas por coaches humanos: a tendência da IA em oferecer receitas genéricas, sem mergulhar na complexidade de quem está do outro lado da tela. "Eu começaria, numa sessão, perguntando o que é importante garantir nesse processo de feedback. Qual resultado você quer com essa conversa? Qual dificuldade você tem para iniciar esse papo? Por que é difícil? Por que você precisa de apoio para organizar essa conversa?", questiona a coach executiva Luciana Rovegno, membra do Comitê de Ética da ICF (Brasil).

Além das receitas pré-prontas, especialistas apontam outro cuidado para levar em conta: as IAs são programadas para nos agradar. Em outras palavras, elas podem ser extremamente puxa-saco — e nos fazer perder o senso crítico diante das situações.

"Quando o ponto de partida da IA ignora a diversidade dos corpos, trajetórias e experiências, ela transforma o coaching em algo mecânico

A TECNOLOGIA NÃO SUBSTITUIRÁ OS COACHES HUMANOS. O CONSENSO É DE QUE O FUTURO PASSA PELA COEXISTÊNCIA.

Alessandra Lotufo, da Afferolab
"Nós mapeamos os comportamentos observáveis e os não observáveis por meio dessa interação com a IA. Avaliamos até mesmo a fala das pessoas"

ines249

Luciana Rovegno, da ICF (Brasil): "Eu começar a, numa sessão, perguntando o que é importante garantir num feedback. Por que você precisa de apoio para organizar essa conversa?"

insensível e, muitas vezes, injusto. Coaching não é só dar respo[illegible] fazer as perguntas certas para cada pessoa, em seu contexto. Uma IA que não reconhece pluralidades corre o risco de repetir desigualdades com a aparência de inovação", afirma Grazi Mendes, diretora de Diversidade, Equidade e Inclusão da ThoughtWorks. "Integrar IA não pode significar apenas velocidade ou redução de custos. No coaching, a IA pode apoiar com dado[illegible] frequência e escala, isso é valioso. Mas o que faz a diferença, no fim das contas, ainda é humano: escuta verdadeira, empatia e conexão. A tecnologia tem seu lugar, mas não o protagonismo. O desafio é lembrar que eficiência sem sensibilidade não é avanço. É um atalho perigoso."

O vasto repertório de dados e situações ao qual as IAs têm acesso pode oferecer bons insights e estruturas úteis para lideranças e colaboradores. Os próprios especialistas concordam: segundo a ICF Brasil, [illegible] dos coaches discordam que IA seja só uma moda passageira, e muitos esperam que a tecnologia traga avanços (como facilitar a aprendizagem online e reduzir custos).

Mas isso não significa que elas substituirão os coaches humanos. Pelo contrário: os executivos de empresas de IA concordam que o futuro passa pela coexistência.

[illegible] é uma ferramenta habilitadora do desenvolvimento humano, para que as pessoas possam se aprimorar com rapidez, franqueza e profundidade. Mas, pelo amor de Deus, não larguem tudo só para a IA! O interesse é levar nossa expertise em escala, por isso nosso time inclui psicólogos, antropólogos, jornalistas e outros profissionais", afirma Alessandra Lotufo.

"Quando estamos lidando com aspectos emocionais mais profundos, como uma retificação de crença, por exemplo, recomendo fortemente a presença de um humano. É ele quem vai ajudar a 'descascar a cebola' até que a pessoa consiga ressignificar aquela atitude", complementa Wagner Cassimiro, que também tem uma equipe formada por mentores e psicólogos em sua empresa.

Essa relação, para ser harmônica, precisa de regras e ética — e de inclusão. No Brasil, os dados armazenados pelas IAs devem seguir à risca as normas de privacidade e sigilo resguardadas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) — e, por isso, nenhuma das conversas com a IA pode vazar.

Sempre que a pessoa acessa a IA pela primeira vez, precisa aceitar os termos. Tem de saber que a empresa vai analisar você de um jeito ou de outro. Os dados são anonimizados, ninguém vai saber o que você escreveu. Não é interessante, nem para a empresa, tirar a privacidade de seus funcionários. Isso quebra a confiança", diz a executiva da Afferolab.

Ainda existe um longo caminho para afiar e melhorar essa relação entre humanos e algoritmos — mas, se bem calibrada, ela pode render boas conversas. E melhores decisões.

ines249

TASK

TEXTO ALEXANDRE CARVALHO DESIGN E COLAGENS CAMILA LEITE

A cultura de presença predominando sobre a de resultado também afeta os gestores: muitos se especializam em interpretar no escritório para que pareçam sempre ocupadíssimos. Uma tática que não convence. Pelo contrário: compromete o engajamento da equipe e aumenta o risco de demissões entre os colaboradores.

ines249

MASKING
de líderes

ines249

"VOCÊ VIU O CEO HOJE?", pergunta alguém na copa da empresa, equilibrando o café de cápsula no copo de plástico. "Vi dois celulares, fone Bluetooth, planilha no tablet e a cara de quem não dorme desde que mexeram na CLT." A cena parece piada, mas revela um enredo sério: líderes encenando urgência para provar relevância. O nome da peça? *Task masking*. No português direto da firma: teatro corporativo.

A dramaturgia começa em pequenos atos: e-mail às 23h "só para adiantar", reunião sem pauta "para alinhar rapidinho" e o clássico suspiro alto nos corredores. O show todo comunica poder. Por dentro, revela insegurança, falta de foco e medo de virar figurante de inteligência artificial.

Um estudo de Lora E. Park, Alessia Italiano e Valerie Vessels acompanhou 1 830 profissionais de tecnologia em quatro continentes por seis meses. Onde havia chefes fazendo task masking, o engajamento dos times caiu 18%, e a vontade de pedir demissão subiu 25% (SAGE Journals). O paradoxo é cruel: enquanto o líder finge trabalhar, quem realmente produz se sente invisível — um veneno puro para a motivação e a inovação.

E o golpe volta. Um relatório da Workhuman mostrou que 38% dos executivos C-level reconhecem "dar uma exagerada" na ocupação. Dos que admitiram o teatrinho, 62% relataram exaustão acima da média, e 41% disseram não ver valor no que entregaram. "É um pedido de socorro mal endereçado", resume o psiquiatra nova-iorquino Jeffrey Ditzell. "A pessoa vende esforço porque não sabe qual resultado importa."

A insegurança aumentou com a IA. Segundo a Deloitte, 63% dos GenZs e 65% dos millennials temem perder o emprego para algoritmos. Não à toa, 59% estão fazendo cursos "à prova de robô" (pelo menos por enquanto). Inovação e cultura de experimentação, diversidade e inclusão, reputação corporativa... "Quando o futuro parece instável, o teatro vira colete salva-vidas", diz Amanda Edelman, do Gen Z Lab da Edelman. Ela lembra: 60% dos jovens não confiam que terão emprego fixo nos próximos cinco anos.

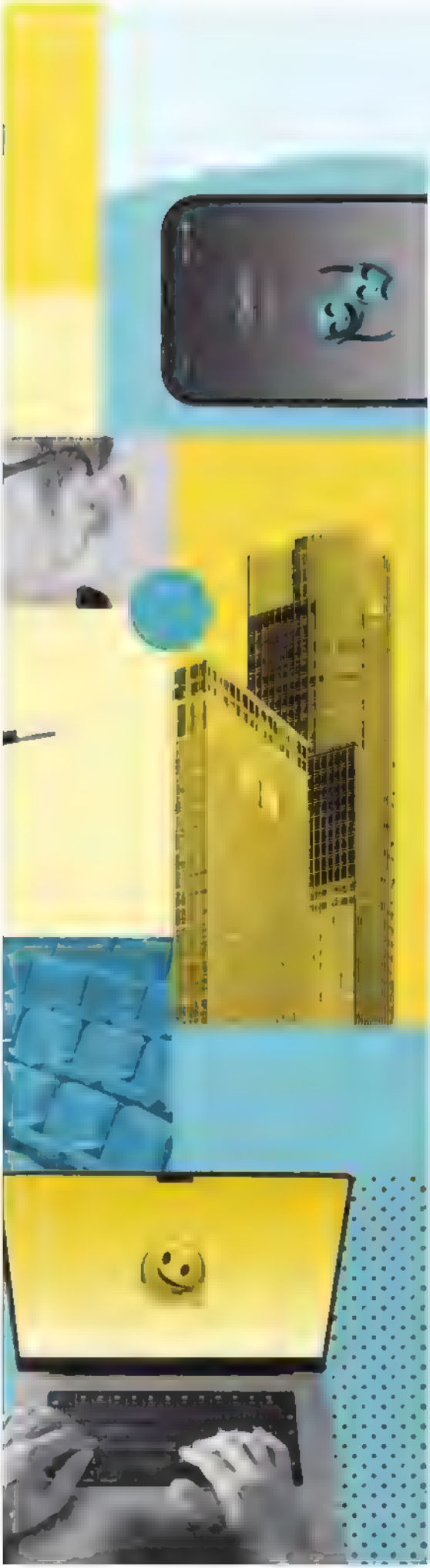
E, como todo bom teatro, esse também tem figurino, e bem tecnológico. Mouse jigglers mantêm o cursor mexendo, bots bloqueiam horários no calendário, e o "multi-tab showbiz" transmute três telas em vídeo para parecer tudo muito complexo. A pesquisadora Laura Dawson apelidou o fenômeno de "George Costanza corporate edition", em referência ao personagem de *Seinfeld* que fingia produtividade insana para não ser demitido.

Foco não pode ser o tempo de tela

Mas, quando o show rende aplausos de curto prazo, o custo aparece. A cultura de presença substitui a de resultado, reuniões se multiplicam, relatórios incham, brainstormings escorrem até o happy hour. A PwC calculou que empresas perdem até 11% da receita anual em processos desnecessários, que poderiam ser eliminados se o foco fosse o produto final — e não o tempo de tela (Global Inefficiency Report, 2025).

É aí que o RH precisa brilhar — nos bastidores. Primeiro, trocando a métrica. KPI tem de medir entrega, não cadeira ocupada. Se a analista termina o expediente às 15h, deveria ganhar parabéns — e não tarefa nova só para manter o Teams verde. Na Century Plywoods, fabricante de chapas de compensado, laminados e portas lisas, a adoção de OKRs baseados em entregas reduziu 32% das horas extras e aumentou em

ines249



23% a inovação registrada em patentes. "Clareza de entrega mata vontade de fingir", resume Rishav Dev, diretor de pessoas da empresa.

Segundo passo: cirurgia na agenda. Toda reunião precisa de objetivo, tempo-limite e ata. A Atlassian, especializada em software de gestão de projetos, eliminou 14 mil horas de calls sem pauta com a ferramenta antiburocracia "Team Playbook".

Terceiro: formar líderes capazes de detectar o task masking. A Skycorp, empresa de telecomunicação e TI, treinou 150 gerentes em feedback contínuo e reduziu em 27% os e-mails de urgência fora do expediente. O segredo? Debates semanais sobre carga, clareza de prioridades e coragem para dizer "não". Quando o gestor admite que não sabe tudo, abre espaço para que a equipe peça ajuda antes do colapso.

Quarto: saúde mental. Task masking disfarça burnout. Pesquisa da Gallup (2025) mostra que dois terços da GenZ se sentem despreparados para lidar com IA no trabalho. Se o líder não consegue admitir cansaço, ele cria ruído. Terapia, licença bem-estar e mindfulness sinalizam que pedir ajuda é melhor do que entrar no discurso do "tô na correria".

No Brasil, a prática ganhou cara de novela. A consultoria EloGroup entrevistou 82 executivos de grandes empresas e descobriu que 44% gastam mais de 20 horas semanais com "gestão de imagem produtiva" — revisando apresentações prontas, reorganizando cronogramas irrelevantes, comentando threads encerradas. "Com o híbrido, o sinal de ocupado saiu da porta da sala e foi para o chat", explica Felipe Toledo, especialista em economia comportamental da USP. Ele aponta o presenteísmo, ainda forte por aqui, como combustível do teatro.

O FENÔMENO FOI APELIDADO DE "GEORGE COSTANZA CORPORATE EDITION", REFERÊNCIA AO PERSONAGEM DE *SEINFELD* QUE FINGE PRODUTIVIDADE INSANA PARA NÃO SER DEMITIDO

Horas mortas

Como saber se sua empresa virou palco? Veja se há mais reuniões, porém menos decisões; se o chat bomba às 22h, mas o backlog de inovação não cresce. Três perguntas ajudam no diagnóstico: o que estamos medindo? Quem pode cancelar reunião inútil? Qual a mensagem quando alguém termina antes das 18h? Em geral, o problema não é falta de trabalho — é excesso de teatro.

A conta também chega à reputação. A *Harvard Business Review* ouviu 312 conselhos de administração: 56% consideram "focar no esforço errado" tão grave quanto não entregar. Em bom português: o teatro pode esticar a temporada, mas, no fim, o CFO quer entrega — não performance dramática.

Para líderes, tirar o figurino rende dividendos pessoais. A pesquisadora Amanda Edelman lembra que gestores

ines249

CONFIANÇA NASCE QUANDO A EMPRESA VALORIZA O RESULTADO, PERMITE PAUSAS CRIATIVAS E ENTENDE QUE AS MELHORES IDEIAS PODEM SURGIR NUM CAFÉ ÀS 16H.

que assumem seus limites inspiram os times a pedir ajuda antes do colapso. Laura Dawson completa: empresas nas quais a liderança modela vulnerabilidade têm 47% mais chances de reter talentos. Admitir que não dá conta é coragem, não fraqueza.

Se mesmo assim o teatro persistir, o RH pode mostrar números: tempo médio de reunião, e mails fora de hora, horas extras, pipeline de projetos. Quase sempre, o saldo é perda de dinheiro e gente. E não há argumento melhor para convencer um Conselho do que ver dinheiro sumindo.

Mas o antídoto principal continua intangível: confiança. Times com alto nível de confiança entregam 21% mais lucro e têm 59% menos rotatividade, segundo a Gallup. E confiança nasce quando a empresa valoriza o resultado, permite pausas criativas e entende que as melhores ideias surgem num café às 16h — e não em maratona de telas. Quando o trabalho fala mais alto que o teatro, sobra oxigênio para inovar. Quem confia no talento não precisa posar de super herói — prefere voar baixo e pousar com entregas que falam por si.

Task masking é máscara de medos invisíveis: medo de ser irrelevante, de ser trocado por IA, de não ter clareza de metas. CEOs e diretores vestem o figurino para proteger o cargo, mas acabam gastando energia com fumaça em vez de estratégia. A boa notícia? O RH tem o roteiro. KPI de resultado, faxina na agenda, treinamento de liderança, apoio à saúde mental e, acima de tudo, uma cultura de confiança. Quando a empresa troca esforço visível por impacto real, o palco fica livre para o que importa — e todo mundo, inclusive o chefe, sai mais cedo. ●

O TALENTO NÃO TEM RÓTULO. INCLUA.

Contratar pessoas com Deficiência Intelectual e Autismo É A SOLUÇÃO

O Instituto Jô Clemente (IJC) já incluiu mais de **5 mil pessoas com deficiência** no mercado de trabalho, com **taxa de retenção de 93%.** Conte com o apoio de quem é especialista no assunto!

Escaneie o QR Code e saiba como o **Programa IJC Inclui+** pode auxiliar a sua empresa!

Acesse:
ijc.org.br/incluimais

João Victor
Atendente

INCLUSÃO PROFISSIONAL É DA GENTE

inclusaoprofissional@ijc.org.br
(11) 95985-0221

Apoio:
VOCÊRH

Programa Inclui+

INSTITUTO Jô Clemente

ines249

A saúde ocupacional começa pela qualidade do seu ambiente de trabalho.

Sem mesa, postura tensionada e cadeira ruim: dor muscular na certa.

ines249

TEXTO LEO CAPARROZ **DESIGN** CAMILA LEITE **FOTOS** EDUARDO DULLA

Ergonomia: COMO NÃO DESTRUIR SEU CORPO NO *escritório*

Passar o dia [illegible] evitar dores na coluna e nos braços de tanto trabalhar numa posição incômoda.

NÃO ERA MOLEZA SER digitador no Brasil durante os anos 1980. No auge da transformação digital, esses profissionais faziam 18 mil toques a cada 60 minutos, em jornadas de trabalho que iam de seis a oito horas. E, claro, adoeciam. Tanto que a área de informática foi o foco principal na edição da Norma Regulamentadora nº 17 (que estabelece parâmetros para a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores), feita em 1990. O motivo: a tenossinovite, uma inflamação na bainha dos tendões que causa dificuldade de movimento das articulações, inchaço e muita dor. Ela aparece geralmente em mãos e punhos de profissionais que fazem muitos movimentos repetitivos, como pianistas, atletas, dentistas e artesãos. A tenossinovite ficou conhecida como "o mal dos digitadores". Dados da época diziam que 30% desses trabalhadores brasileiros tiveram o problema, e muitos foram afastados ou demitidos por não conseguirem mais acompanhar o ritmo da atividade.

Entre as mudanças estabelecidas pela medida, havia um limite de 8 mil toques por hora, garantia de 10 minutos de repouso para cada 10 minutos trabalhados, veto a avaliações de desempenho, entre outras. Nos meses seguintes à efetivação da nova norma, empresas de todo o Brasil começaram a mudar mesas, cadeiras, balcões e computadores visando a algo que ia além da tenossinovite: uma melhor ergonomia para todos.

Mas hoje, 35 anos depois da nova NR 17, colaboradores continuam sofrendo. 68% dos brasileiros sentem dor física frequentemente devido ao trabalho, sendo "dores na coluna" a líder das causas.

Isso porque as falhas nos escritórios persistem. É o que vamos ver a seguir.

O que é ergonomicamente ideal?

A ergonomia é preocupada em compreender as interações entre humanos e outros elementos de um

ines249

Na mesa, o que for de uso constante precisa estar bem perto; o que você só usa eventualmente pode ficar a um braço de distância.

sistema, com o objetivo de otimizar o bem estar e o desempenho de um trabalhador Formalmente, ela é dividida em três domínios física, cognitiva e organizacional À sua maneira, todos eles são relevantes na hora de avaliar um ambiente de trabalho

Quando se fala em ergonomia, as pessoas costumam pensar na parte física. Ela se preocupa com as características anatômicas, fisiológicas e biomecânicas humanas Vai ditar sobre posturas, movimentos repetitivos, layout do local de trabalho, segurança e saúde física

A ergonomia física é, idealmente, uma ciência adaptativa. Se ela diz respeito às interações dos corpos humanos com o ambiente de trabalho, não pode ser rígida e ter valores inflexíveis Nós não somos manequins com tamanhos padronizados de fábrica; cada um tem um tipo de corpo diferente com proporções distintas. O RH precisa estar ciente disso na hora de instruir os colaboradores e de pensar no escritório

"O posto de trabalho tem de estar adaptado ao profissional Ou seja, não existe um padrão ideal para todos Existe para aquele trabalhador", afirma Clóvis Paroni, médico do trabalho e fundador da Paromed, assessoria especializada em saúde e segurança ocupacional. "É por isso que a cadeira ergonomicamente correta tem mais opções de ajustes para coluna, para altura, inclinação do assento, apoio do braço, e assim por diante "

O Dr Clóvis lembra que, apesar de não haver um guia universal de ergonomia, existem, sim, diretrizes e recomendações que podem nortear a missão ergonômica do RH

Na hora de montar a mesa de trabalho ideal no escritório, a melhor amiga do RH é a NBR 13966 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Oficialmente, ela trata das especificidades de mesas de escritório, e estabelece as dimensões ideais desse móvel

Por exemplo, uma mesa precisa ter, no mínimo, 72 cm e, no máximo, 75 cm A largura, pelo menos 80 cm; já a profundidade, de 60 cm até, no máximo, 1,1 metro Quem vai se sentar precisa ter, no mínimo, 45 cm de profundidade livre para os joelhos, 57 cm para os pés, 66 cm de altura livre sob o tampo da mesa e 60 cm de largura livre para as pernas Muitos escritórios gostam de economizar espaço enfiando gavetas e caixas de documentos debaixo das mesas, mas isso pode restringir a movimentação do colaborador

Sobre o que está em cima da mesa, os equipamentos dos colaboradores precisam estar em sua área de alcance, ranqueados pelo grau de utilização Ferramentas de uso constante, como telefones, mouse e teclados, devem estar próximas o suficiente para que o profissional não precise esticar o braço para alcançá las Equipamentos de uso eventual, como agendas e canetas, podem estar um pouco mais afastados

Algo que todos os especialistas concordam é que o colaborador precisa de mouse e teclados independentes Ou seja, nada de notebook Ou melhor, se ele usar um notebook, a máquina tem de estar em um suporte, com mouse e teclado independentes acoplados.

A tela do monitor precisa estar centralizada diante do profissional e do teclado, e mantida a uma distância de, aproximadamente, 60 cm (ou um braço de distância). A parte superior da tela também tem de ficar na altura dos olhos

Teclado e mouse devem ser posicionados suficientemente longe da borda para que o colaborador consiga apoiar o antebraço sobre a mesa enquanto usa o equipamento. A recomendação é de periféricos sem fio

Sua Majestade ergonômica: a cadeira

A cadeira e a postura do colaborador são figurinhas carimbadas na conversa sobre ergonomia Já rolou um spoiler na fala do Dr. Clóvis· ergonomicamente, a melhor cadeira vai ter opções de ajuste para coluna, a altura, o encosto etc

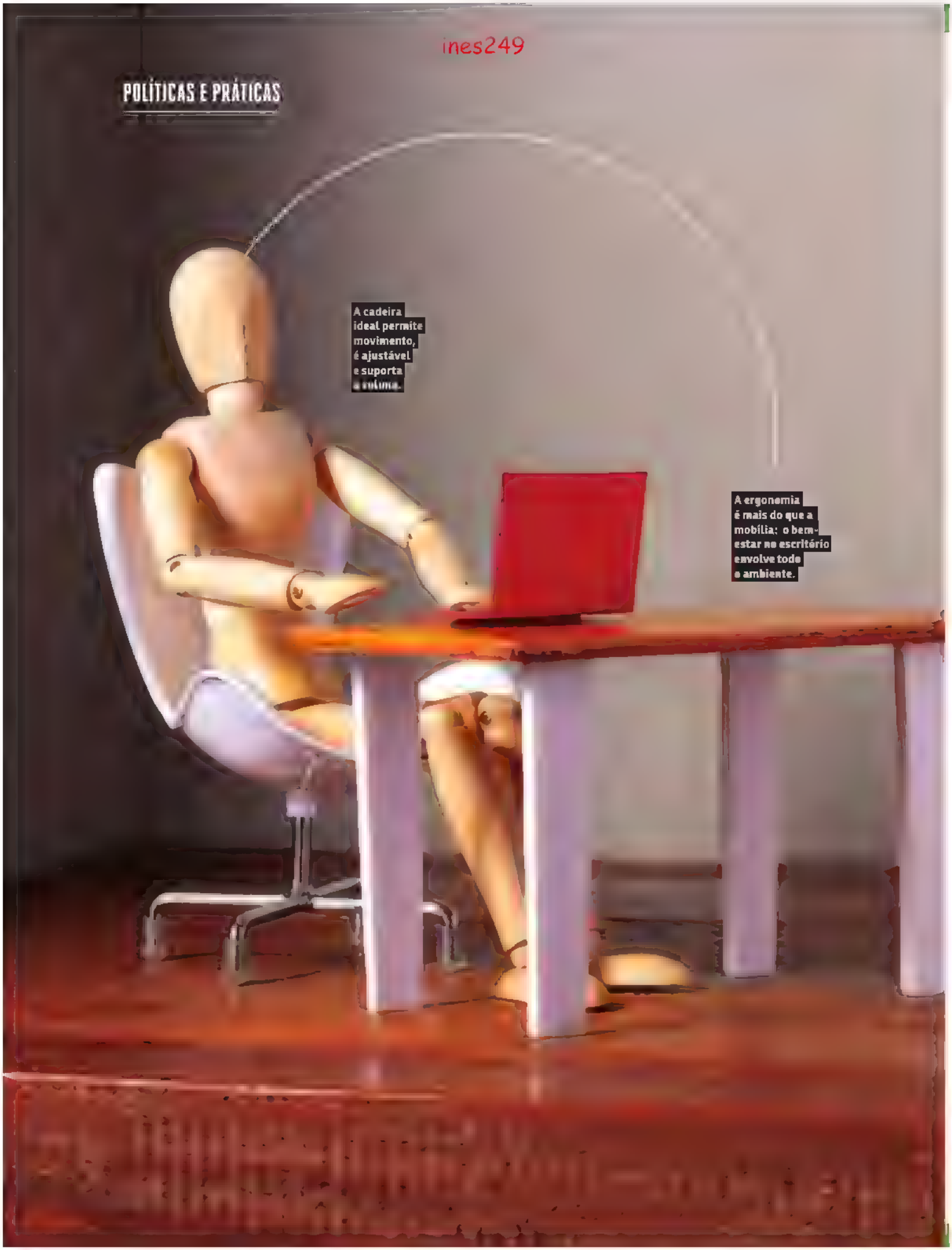
"Assim, você vai poder se sentar em ângulos mais neutros de trabalho, exercendo menor esforço muscular", afirma a professora Andréa Gonçalves Pinto, docente do curso de Ergonomia da Unicamp. Cada um tem um tamanho e tipo de tronco diferentes, e você precisa se ajustar dentro do seu posto de trabalho

As recomendações para a postura em uma cadeira são estas· você pre-

ines249

Mesa pequena:
equipamentos
ficam acumulados
em pouco espaço.
Cadeira sem apoio
para as costas:
é bonita, mas
falta ergonomia.

ines249



A cadeira ideal permite movimento, é ajustável e suporta a coluna.

A ergonomia é mais do que a mobília: o bem-estar no escritório envolve todo o ambiente.

ines249

cisa manter seu corpo o mais neutro possível. Regule a altura da cadeira de modo que seus joelhos fiquem levemente inclinados para baixo e com seus pés apoiados no chão. Caso você seja muito baixinho para isso, exija um apoio de pés apropriado. A altura da cadeira também precisa manter seus cotovelos em um ângulo reto, e seus ombros, relaxados. Posicione o teclado e o mouse para manter essa posição neutra.

"O que a gente normalmente vê nos ambientes corporativos é que as pessoas tendem a trabalhar com o cotovelo estendido em cima da mesa. Isso acaba gerando uma tensão maior na região escapular. Por que você fica com os ombros abertos e os cotovelos estendidos, o que provoca uma tensão que você não percebe", alerta Andréa.

Também é preciso ficar atento à posição do punho. Na hora de digitar, ele não pode estar estendido ou flexionado. O posicionamento ideal é aquele que permite menor angulação das articulações e menor esforço muscular.

Seu tronco tem de ficar apoiado no encosto da cadeira, com um ângulo de 100 graus em relação às suas pernas. "Você precisa usar esse encosto para poder relaxar sua musculatura paravertebral", aconselha Andréa.

A nossa coluna tem uma curvatura natural. O encosto da cadeira não é reto justamente para que ele preencha essa curva, sustente seus músculos lombares e seja confortável para a sua coluna.

Claro, a maior dica para que um colaborador possa evitar dores por passar muito tempo sentado é... não passar muito tempo sentado.

Entre as vértebras da sua coluna existem amortecedores chamados de discos intervertebrais. Ficar sentado comprime muito mais esses discos do que ficar em pé. Isso pode ser um agravante para dores na coluna e condições como a hérnia de disco. Além disso, passar muito tempo sentado prejudica a circulação do fluxo sanguíneo, já que diminui a vascularização da musculatura. Pausas para andar precisam ser uma diretriz de ergonomia.

A maior dica para evitar dores por passar muito tempo sentado é... não passar muito tempo sentado.

"O colaborador tem de caminhar. Precisa ir ao banheiro, beber uma água, fazer uma ginástica laboral... Se não tiver isso, há de ter uma regra: bateu tanto tempo, levanta, dá uma volta, e senta de novo", aconselha o Dr. Clóvis.

Como o RH pode ajudar?

"O RH precisa criar canais de escuta ativa pelos quais os colaboradores possam pontuar as dificuldades ou pontos de melhoria e participar desse processo de solução", afirma a ergonomista Thais Capeletti.

"A ergonomia é sempre participativa", diz Andréa. "Ela é o estudo do trabalho, mas as pessoas que trabalham precisam participar dessa avaliação e também das próprias melhorias propostas a partir desse conhecimento."

O esforço conjunto do RH e de um ergonomista só vai estar concluído quando acontecer essa transformação. "Não adianta nada a gente falar, estudar e mostrar o que está acontecendo se nada mudar", argumenta Andréa.

Além da dança das cadeiras

Lá no começo do texto, eu disse que a ergonomia é dividida em três domínios: física, cognitiva e organizacional. Essas categorias são mais didáticas do que práticas. No dia a dia do trabalho, não tem nada separado, tudo acontece ao mesmo tempo.

Cadeiras e mesas são só uma pequena parte da ergonomia. Se o objetivo dela é entender a interação do ser humano com o ambiente, aspectos organizacionais e cognitivos também são extremamente importantes. O RH precisa oferecer boas condições para que as pessoas possam trabalhar sem adoecer, incluindo essas duas frentes.

Fora da questão física, um escritório pode ser ergonomicamente ruim se ele é estressante, não tem comunicação clara, se os colaboradores não se sentem valorizados, se a carga de esforço mental é alta demais, se os gestores são arrogantes, se os computadores não funcionam direito, se o trabalho em equipe é difícil.

"Um ambiente saudável significa pessoas saudáveis, e pessoas saudáveis são mais produtivas. Um colaborador que tem melhores condições de trabalho vai ser mais produtivo, mais criativo, vai estar mais feliz e motivado. Quando esse ambiente te cansa, te adoece, você perde qualquer motivação que tinha antes", afirma a professora Andréa Gonçalves Pinto. "É nessa perspectiva que o RH tem de pensar. Não é só no mobiliário."

ines249

CONEXÃO BRASIL-SUÉCIA

Valéria Balasteguim, VP de RH do Grupo Electrolux na América Latina, fala sobre suas estratégias para importar a cultura do país natal da companhia – e explica o sucesso de seus programas de liderança.

TEXTO LUISA COSTA

A sede da Electrolux é um prédio moderno a dois quilômetros do centro de Estocolmo, ao lado de uma vila sustentável em construção – um projeto da própria gigante dos eletrodomésticos – e lotado de brasileiros. Somos a segunda nacionalidade mais comum no edifício, atrás apenas dos indianos (os suecos vêm em quarto lugar, após os italianos). É que as oportunidades de expatriação são comuns na companhia. Os funcionários podem se candidatar a vagas em qualquer local por meio de uma plataforma online, e a área de recursos humanos avalia constantemente o interesse dos profissionais em construir uma carreira internacional.

Há dez anos, porém, não era tão comum a empresa importar talentos do Brasil. Valéria Balasteguim foi uma das primeiras a se aventurar em terras nórdicas, em 2014, quando já havia passado por "praticamente todas as áreas da organização" relacionadas ao RH: treinamento, comunicação interna, recrutamento e afins. Depois de seis anos, a executiva voltou ao Brasil para ocupar a posição de vice-presidente de recursos humanos na América Latina. Inspirada pela cultura de trabalho sueca, ajudou a criar a Academia da Liderança Humanizada, por exemplo, uma iniciativa que concentra os treinamentos para gestores e está sendo implementada em outros países.

Com 30 anos de empresa, Valéria conta à *Você RH* o que trouxe da Suécia para o Brasil e explica os motivos por trás do sucesso de seus programas de liderança. Confira.

FOTO: DIVULGAÇÃO

ines249

AO O
DE PERTENCER A
EMPRESA,
NOTA É 90%
ESSE LADO HUMANO
QUE É O FORTE DA
CULTURA SUECA.

Você trabalhou por seis anos na sede da Electrolux, na Suécia. Quais aprendizados dessa experiência você trouxe para cá?
Uma das primeiras coisas que percebi quando cheguei lá foi a liderança horizontal. Em situações muito simples: por exemplo, no Brasil, quando você precisava falar com um líder, você mandava um Teams e ia até a sala dele. Trabalhando diretamente com o CPO, na Suécia, ele insistia em ir até a minha sala para falar comigo. Outro exemplo: na entrada do prédio, há cestas com frutas para todo mundo. Os vice-presidentes pegam e levam para suas salas, não tem alguém que corte as frutas e leve para eles.

Outra coisa que me chamou bastante atenção foi a igualdade de gênero. No Brasil, muitas pessoas estranharam o fato de meu marido ir comigo para a Suécia. Quando eu cheguei lá, isso não era nenhuma novidade. A divisão do trabalho é muito igualitária. Homens saíam às 15h30 do trabalho para buscar os filhos na escola. Aqui, as mulheres eram malvistas por fazer o mesmo. Então, viver essa cultura foi muito interessante; eu fui entendendo que eram coisas que eu gostaria muito de trazer para cá.

O que mais você destaca sobre a cultura de trabalho sueca?
É uma cultura de discussão, debate, consenso e colaboração – e isso acaba vindo para o Brasil também. Eu acho que nós temos muito essa coisa de não ser tudo *top-down*, de você ter a oportunidade de dar sua opinião e colaborar. É um traço que se reflete na nossa pesquisa de clima: quando você olha o orgulho de pertencer à empresa, nossa nota é 90%. As pessoas gostam de trabalhar aqui, porque sentem que é um ambiente aberto. Não é aquela coisa super hierarquizada e processual, tem esse lado

ines249

humano, que é o forte da cultura sueca, assim como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Como vocês exportam essa cultura para a Electrolux do Brasil?
Tudo começa com o treinamento das lideranças. Estudos mostram que o líder influencia mais na saúde mental dos funcionários do que os próprios cônjuges. Então, o papel da liderança é fundamental.

Por isso, nosso treinamento não é só técnico, é comportamental. Nós falamos o que esperamos do líder, trazemos ferramentas e políticas que orientam sua atuação e demonstramos que a responsabilidade de que o colaborador permaneça na organização é dele, não do RH. Porque, quando o colaborador trabalha em um ambiente seguro, ele entrega resultados muito melhores.

Trabalhamos a questão da comunicação não violenta, de ser um líder mais humano e da equidade, de como construir times diversos faz com que você entregue resultados mais rápidos e duradouros.

Além disso, existe uma avaliação dos líderes na nossa pesquisa de clima. Se um gestor tem uma nota que não é positiva, estabelecemos um plano de ação para melhorar. Isso pode envolver mentoria, coaching, treinamento ou uma conversa mais dura.

Também trabalhamos com equipes multidisciplinares e projetos multiculturais. Atuamos muito com os times da Suécia, e isso ajuda as pessoas a entender como as coisas funcionam do outro lado do mundo.

> **NO BRASIL, AS PESSOAS ESTRANHARAM MEU MARIDO IR COMIGO PARA A SUÉCIA. LÁ, ISSO NÃO ERA NOVIDADE. A DIVISÃO DO TRABALHO É MUITO IGUALITÁRIA.**

A grande maioria dos programas de liderança fracassa. Na sua perspectiva, a que se deve o sucesso da iniciativa de vocês?
O primeiro ponto é ter o apoio da alta administração. Não adianta você só oferecer um treinamento. Por exemplo, nós falamos sobre a importância de o líder demonstrar vulnerabilidade. Em uma reunião, o Leandro [*Jasiocha, CEO na América Latina*] disse: "Quando eu assumi essa posição, fiquei morrendo de medo. Era minha primeira vez como CEO, e eu não sabia o que iria acontecer". Se você começa a demonstrar essas coisas na prática, elas se tornam realidade.

Um bom programa também tem que estar muito conectado com a realidade do negócio. O RH não pode desenvolver sozinho. E você tem que ir amarrando outras ações para não ficar uma iniciativa solta. Você tem que oferecer atividades no meio do caminho e precisa estar sempre retomando os assuntos, incluindo na agenda do negócio. Se o presidente vai fazer um webinar de resultado, em algum momento ele vai falar quais comportamentos ele observou e nos fizeram chegar ou não ao resultado esperado.

A preocupação com a sustentabilidade é uma das grandes bandeiras da Electrolux. Como isso se relaciona às práticas de gestão de pessoas?
Nós temos várias iniciativas. Doamos os alimentos que produzimos em uma das nossas maiores hortas comunitárias, na cidade de São Carlos (SP). Também definimos vagas específicas para pessoas trans no nosso programa de capacitação da Electrolux Food Foundation [*uma organização sem fins lucrativos que oferece cursos de culinária, entre outras coisas*]. A partir de uma parceria com a Sodexo, ajudamos essas pessoas a se recolocarem no mercado de trabalho. Não temos copos plásticos no escritório, reutilizamos a água dos banheiros, fazemos coleta seletiva, usamos painéis solares... São várias iniciativas que vão educando os colaboradores – e eu acho que esse deve ser o papel da empresa também, principalmente aqui na América Latina. Somos a companhia mais sustentável do nosso segmento. Isso nos faz pensar em como fazer diferente, como trazer a sustentabilidade para o nosso dia a dia de modo a não ser só uma coisa de marketing. ●

DOMINE A ARTE DE ACREDITAR EM VOCÊ

Em novo livro, a psicóloga e influenciadora britânica Julie Smith oferece uma caixa de ferramentas para lidar com diversos momentos difíceis da vida. Confira.

EDIÇÃO SOFIA KERCHER

ines249

NADA DE CONSULTÓRIOS de cor sóbria, cenhos franzidos e divãs desbotados: a sala de atendimento da psicóloga britânica Julie Smith ganha forma por meio de seus excêntricos vídeos no TikTok. Por lá, a especialista destrincha diariamente questões de saúde mental usando velas, aquários, canetas coloridas e outros *prompts* mirabolantes para chamar a atenção do público.

Uma horda de correligionários busca a especialista pela forma descomplicada com que aborda temas psicológicos (com uma dose saudável de kitsch cibernético – mas essa é a regra, não exceção, de tudo que viraliza internet afora). Não à toa, hoje, Julie fala para uma massa de quase 5 milhões de pessoas – 7 milhões, se somarmos à sua página do Instagram. Para referência: mais pessoas acompanham o trabalho dela do que moram na Bulgária (6,4 mi).

Buscando sanar as ânsias, perturbações e obstáculos apresentados pelo seu público, a influenciadora lançou, no mês passado, o livro *Para Você Ler Quando...*, publicado pela editora Sextante. Segundo a autora, a obra foi pensada para servir como uma caixa de ferramentas psicológicas, ajudando o leitor a navegar pelos mais diversos imbróglios da vida.

O livro é dividido em três partes: para você ler quando for difícil lidar com outras pessoas; quando for difícil lidar consigo mesmo; e quando for difícil lidar com seus sentimentos – recheadas de capítulos sobre trabalhar sob pressão, síndrome do impostor e relações humanas complicadas. "Para quem está inserido na área de recursos humanos, a obra pode ajudar a entender não somente suas próprias emoções mas também as daqueles que você tem de gerenciar diariamente", diz Julie Smith à *Você RH*. Confira um trecho da obra a seguir.

TRECHO DO LIVRO

Capítulo 14

QUANDO VOCÊ DUVIDAR DE SI MESMO E QUISER SE SENTIR MAIS CONFIANTE

CONFIANÇA NÃO É UM objetivo a ser alcançado. É apenas o resultado de uma vida dedicada a outras coisas. Você escolhe dominar determinada habilidade – interagir, fazer provas, jogar futebol, falar em público – e se torna um pouquinho mais confiante sempre que se arrisca, sempre que tenta se aprimorar, sempre que tropeça e se levanta de novo. Isso só comprova que, quando escolhemos encarar algo difícil, sem garantias de sucesso, inevitavelmente sobrevivemos e aprendemos com a experiência.

Mesmo que o resultado pareça uma derrota a princípio, não saímos com as mãos abanando. Quando entendemos de verdade que podemos sobreviver aos fracassos, nos tornamos incansáveis; e isso aumenta a confiança na nossa própria resiliência.

Nessa dinâmica, começamos com uma atitude e terminamos com um sentimento. Porém a parte difícil é nos expormos a uma situação de vulnerabilidade, cujos resultados não conseguimos controlar, continuando lá até aprendermos tudo o que temos a aprender.

Caso se sinta dando um passo maior que a perna, você ficará ansioso e hesitante até ter certeza de que tudo dará certo. Esse medo é inerente ao processo e, quando escolhemos encará-lo dessa maneira, conseguimos tolerar ou até abraçar o medo em vez de encará-lo como insuportável. Por outro lado, quando acreditamos que até mesmo o desconforto temporário da incerteza e da vulnerabilidade é intolerável, seguimos diretamente pelo caminho da evitação, que não é o caminho da autoconfiança.

A AUTOCONFIANÇA NÃO É UMA ARROGÂNCIA EXAGERADA, MAS O RECONHECIMENTO REALISTA DAS NOSSAS COMPETÊNCIAS.

ines249

A única maneira de começarmos a confiar em nós mesmos, ainda que as circunstâncias não sejam ideais, é acumulando provas de que somos capazes.

O requisito principal é estar disposto a ser o novato que comete vários erros enquanto aprende e evolui, fazendo o melhor que pode dentro das próprias limitações. Com essa mentalidade, aceitamos parte do nervosismo como um sinal de que estamos no caminho certo. Isso não significa que precisamos ter pensamentos positivos o tempo todo. Não temos que rejeitar todas as inseguranças e acreditar em nós mesmos em tempo integral. Na verdade, quando estamos tentando nos aperfeiçoar em algo, ignorar nossas vulnerabilidades é uma ilusão que dura pouco.

Em vez disso, aceite que as dúvidas e as hesitações surgirão do nada enquanto você estiver enfrentando desafios e concentre-se no seu comprometimento com a coragem, o esforço e a determinação.

Um dia você olhará para trás e verá quantas situações que antes pareciam assustadoras agora fazem parte da sua zona de conforto. E seu comprometimento com a coragem, o esforço e a determinação será tão intenso que você logo estará em busca do próximo desafio.

Aproveite a jornada.

[...]

Medo do desconhecido

Reconheça que, quando estamos numa situação que não é familiar, é normal sentir pouca confiança e muito estresse. Isso não é um problema. É apenas nosso cérebro identificando corretamente que a situação é desafiadora e imprevisível. O estresse aumenta nossa atenção e nos ajuda a nos concentrar no desafio diante de nós.

Isso não é, de forma alguma, um sinal de que o obstáculo é intransponível. A autoconfiança verdadeira não é uma arrogância exagerada, mas o reconhecimento realista das nossas competências e da nossa coragem. Então, quando somos inexperientes ou estamos despreparados, a insegurança é um reflexo justo da realidade e nos indica para onde devemos direcionar nossos esforços.

TREINE AS HABILIDADES PARA DOMINAR O ASSUNTO EM QUESTÃO. ISSO ABRE CAMINHOS NEURAIS PARA O CÉREBRO AUTOMATIZAR PROCESSOS.

Se, portanto, um desafio surgir e você quiser enfrentá-lo com mais confiança, coloque a mão na massa. Faça planos para aprimorar suas habilidades e chegue ao grande dia com mais ferramentas ao seu dispor do que as que você tem hoje. O segredo é ir aumentando a dificuldade aos poucos e a pressão com o tempo.

Expectativas irreais

Fica mais fácil entender a insegurança quando a encaramos com curiosidade. Por exemplo, acabei de mencionar que é normal, saudável e útil ter menos confiança quando seguimos por caminhos desconhecidos. Só que essa insegurança aumentará muito se nossas expectativas forem incompatíveis com a situação.

Quando nos comparamos com uma pessoa que já está mais adiantada na própria jornada e esperamos ter um desempenho parecido com o dela, a insegurança é um reflexo justo da realidade. Por outro lado, se nossa expectativa for nos esforçarmos um pouquinho mais para ter um desempenho levemente melhor que o de ontem, então a autoconfiança se tornará não só possível como provável.

É nesse ponto que os perfeccionistas costumam pecar. As expectativas são tão irreais e inflexivelmente altas que não resta espaço para a confiança.

Expectativas devem ser realistas quanto ao nosso nível de preparo, proporcionais às nossas habilidades e alcançáveis mesmo quando forem ambiciosas. Para desenvolvermos autoconfiança, precisamos estar preparados e ter expectativas que reflitam a realidade — e o contexto é um aspecto crucial que não deve ser ignorado.

Também há uma enorme diferença entre não ser bom o bastante e não estar pronto ainda. A falta de preparo e de treino jamais deve levar à conclusão de que nunca conseguiremos fazer algo. Só podemos chegar a essa conclusão depois de fazermos todo o possível para alcançar um objetivo.

Então tome cuidado com suas palavras. Evite dizer "nunca". Na verdade, preste atenção em tudo o que você fala. A linguagem, quando

ines249

bem usada, é capaz de revelar novas perspectivas e motivar ações. Reflita um pouco sobre as palavras que você tem usado e reconheça como elas moldam sua maneira de reagir aos desafios. Caso você esteja tentando agir com mais autoconfiança, algo que frequentemente significa seguir em frente mesmo sem garantias de sucesso, o foco da sua atenção precisa ser não apenas positivo como produtivo. Precisa ser algo que o ajude a caminhar na direção desejada.

[...]

A receita para a autoconfiança

Há uma receita simples para desenvolvermos confiança, mas ela deve ser aplicada individualmente às diferentes áreas que desejamos melhorar.

Caso você queira se aprimorar nos estudos, em algum esporte, na habilidade de falar em público ou em outra atividade específica, siga este passo a passo para otimizar seu aprendizado e seu progresso.

1. Faça repetições. Treine e pratique as habilidades necessárias para dominar o assunto em questão. Toda repetição abre caminhos neurais que permitem ao cérebro automatizar boa parte do processo ao longo do tempo. Essa é a parte em que o esforço é alto e o progresso parece ser lento.

2. Teste sua resistência. Apesar de as repetições serem o principal fator para o progresso, não podemos esperar sair da academia diretamente para uma maratona ou fechar a apostila prontos para tirar 10 na prova. Não importa se estamos falando de músculos físicos ou mentais, eles precisam ser testados com a maior regularidade possível. Aos poucos, vá acrescentando dificuldade e pressão a esses testes da maneira que for possível, para simular os desafios que você poderá encontrar na quadra, na pista de corrida ou na sala de prova. Aos poucos, aumente a quantidade de pessoas assistindo ao seu desempenho. Compreenda seu objetivo para fazer escolhas mais conscientes. Quanto mais você desafiar suas habilidades, mais rápido vai progredir e mais seguro vai se sentir quando o grande dia chegar.

3. Analise cada tentativa. É possível testar suas habilidades continuamente e continuar repetindo os mesmos erros, sem aprender muita coisa. Para aproveitar ao máximo cada desafio, seja ele grande ou pequeno, encare-o como uma experiência de aprendizado. Quais aspectos do seu desempenho você deseja replicar no futuro, e quais habilidades precisam de mais treino? Analise tudo nos mínimos detalhes, entendendo quão valiosas são essas informações. Esse processo de reflexão vai mapear o caminho para futuros avanços.

4. Transforme o aprendizado em ação. Não adianta dizer que você precisa treinar certa habilidade de forma diferente; o cérebro só aprenderá se tiver a oportunidade de testar essa teoria e praticá-la repetidamente. Se você se saiu mal num simulado, identifique as questões que errou e use essa informação a seu favor. Retome os estudos e faça novas repetições, treinando esses pontos fracos até eles se tornarem pontos fortes. Então volte ao primeiro passo e repita o processo. •

PARA VOCÊ LER QUANDO...

Autora: Julie Smith
Editora: Sextante
Páginas: 272
Preço: R$ 59,90

ines249

HOMENS E MULHERES NOS PROCESSOS SELETIVOS

POR **ISIS BORGE** *

Cada vez mais empresas buscam equidade de gênero, revisitam políticas de equiparação salarial e criam programas para aumentar a presença feminina em cargos de liderança. Mas noto um ponto de atenção que ainda exige ajustes: a diferença na forma como homens e mulheres conduzem conversas sobre remuneração.

Ao longo dos anos, observo situações que mostram como fatores culturais, históricos e estruturais moldam o comportamento de mulheres e homens em momentos decisivos de negociação. A distinção não está na capacidade de defender interesses, mas em uma cautela maior, que muitas mulheres mantêm para equilibrar expectativas e evitar interpretações equivocadas sobre sua postura.

Um dado que ilustra bem isso é o levantamento interno feito pela Hewlett-Packard, citado por Sheryl Sandberg em *Faça Acontecer* e amplamente discutido na *Harvard Business Review*: homens costumam se candidatar a vagas quando atendem cerca de 60% dos requisitos, enquanto mulheres, em geral, só se aplicam caso acreditem cumprir praticamente 100%. Eu vejo essa estatística acontecer nas salas de entrevista.

Nos processos para cargos de liderança, é comum que homens tragam planilhas detalhadas com tudo o que estão deixando para trás: bônus, previdência, ações, benefícios indiretos. Discutem cada item, projetam perdas e ganhos, pedem compensações. Muitas mulheres, mesmo conscientes de suas responsabilidades, ponderam mais o quanto pedir.

Na hora H, a mulher recebe menos

Acompanhei o caso de uma candidata a CHRO. Mesmo sabendo que teria custos adicionais com mudança de cidade e perda de benefícios, hesitou em pedir o reajuste adequado. Em outra seleção para uma diretoria com dois finalistas, o candidato homem apresentou uma análise minuciosa de benefícios, enquanto a candidata mostrou flexibilidade para entender a proposta. Detalhe: ela já ocupava posição semelhante em uma empresa igualmente sólida.

Quando o tema é pretensão salarial, muitas empresas ainda seguem o valor indicado pelo candidato. Em outro processo seletivo, a faixa salarial ia de R$ 40 mil a R$ 50 mil. O candidato pediu R$ 48 mil e a candidata, R$ 42 mil. A mulher foi a escolhida e a empresa pagou o que foi solicitado, mesmo tendo margem para mais. Assim, perpetua-se a defasagem salarial que, acumulada ao longo da carreira, impacta diretamente a representatividade feminina nos níveis mais altos de remuneração.

Então cabe uma reflexão: se a candidata aprovada é a mais aderente, não seria justo ofertar uma remuneração dentro da faixa salarial, mas igual à que seria paga ao outro finalista que é homem? Essa postura, além de justa, fortalece a imagem da empresa como um ambiente comprometido com a equidade.

Ao mesmo tempo, é importante que as candidatas confiem em seu valor de mercado, construam referências salariais sólidas e se preparem para defender suas expectativas de forma objetiva. A negociação faz parte do processo, e na maioria das vezes há espaço para diálogo antes de qualquer decisão final.

Recrutadores, lideranças e áreas de remuneração também podem aprimorar suas práticas. Não basta ouvir a pretensão e aceitar de imediato. É preciso analisar o histórico, as responsabilidades do cargo e o contexto de mercado para ajustar faixas e reduzir distorções internas, garantindo que o talento certo seja remunerado de forma justa. Independentemente de gênero.

ISIS BORGE
É executive director Talenses e managing partner Talenses Group

ines249

Em vez de pesquisar

- programa de bem-estar
- benefícios corporativos
- saúde emocional
- retenção de talentos
- apps de saúde
- engajamento de time
- ginástica laboral
- reduzir turnover
- voucher de academia
- melhorar produtividade
- meditação corporativa
- economia em saúde
- redução de custos
- nutricionista
- mesa de pingue-pongue

pesquise wellhub

e ofereça para seu time:

- +de 32.000 parceiros de bem-estar na rede do Brasil.
- +de 60 apps de bem-estar para o Brasil.

Bem do seu jeito.

ines249

TREINAMENTOS CUSTOMIZADOS
PARA SUA EMPRESA

CURSOS PRESENCIAIS E A DISTÂNCIA

QUER SABER? SENAC!

Saiba mais em:
sp.senac.br/**corporativo**

Senac | ATENDIMENTO **CORPORATIVO**